



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

BDU Zitelmannstraße 22 53113 Bonn

Herr Dr. Henrik Solmecke
Institut der Wirtschaftsprüfer in
Deutschland (IDW) e.V.
Tersteegenstr. 14
40474 Düsseldorf

T + 49 (0)228 9161-29
F + 49 (0)228 9161-63
wey@bdu.de
wey

24. Januar 2012

Stellungnahme zum IDW ES6

Sehr geehrter Herr Dr. Solmecke,

unser Arbeitskreis GoP (Grundsätze ordnungsgemäßer Planung) hat eine Stellungnahme zum Entwurf des IDW S6 vorbereitet, die ich Ihnen im Namen des Arbeitskreisvorsitzenden Ralf Presber heute übersende.

Die Stellungnahme wurde nicht nur innerhalb des Arbeitskreises, sondern auch mit den Vorsitzenden der Fachverbände „Sanierungs- und Insolvenzberatung“, „Gründung, Entwicklung und Nachfolge“, „Unternehmensführung + Controlling“, „Finanzierung“, „Personalmanagement“, „Change Management“ sowie „Management + Marketing“ abgestimmt. Sie gibt somit die Meinung weiterer Kreise innerhalb des BDU wieder.

Für weitere Erläuterungen stehen Herr Presber und ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Christoph Weyrather
Geschäftsführer

Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34
10117 Berlin
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8934746
berlin@bdu.de

489, avenue Louise
B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178
F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de

Ergänzungsmöglichkeiten des IDW S6 unter Berücksichtigung der GoP

Empfehlung des Arbeitskreises GoP im BDU e.V. auf Basis der Thesis von Frau Isabelle Baron (Hochschule Rhein Main). Referiert und modifiziert von Ralf Presber, Leiter des Arbeitskreises und Referent der Thesis

Inhalt

1. GoP im Kontext des IDW S6.....	3
2. Ergänzungsvorschläge des IDW S6 aus den GoP.....	4
3. Neuer IDW S6 Text.....	7
4. Mustergliederung des ergänzten IDW S6	12
Anhang.....	14

Ergänzungsmöglichkeiten des IDW S6 unter Berücksichtigung der GoP

Empfehlung des Arbeitskreises GoP im BDU e.V. auf Basis der Thesis von Frau Isabelle Baron (Hochschule Rhein Main). Referiert und modifiziert von Ralf Presber, Leiter des Arbeitskreises und Referent der Thesis

1. GoP im Kontext des IDW S6

Die Gegenüberstellung der beiden Verlautbarungen zeigt, dass die GoP eine sinnvolle Ergänzung zu den Vorschriften des IDW S6 darstellen. Ziel eines Sanierungskonzepts ist eine schlüssige, nachvollziehbare Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Krisenunternehmens.

Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit ist eine positive Fortführungsprognose, d.h. die mögliche/künftige Wiedererlangung der Renditefähigkeit und letztendlich der Wettbewerbsfähigkeit. Zwar sollen im Sanierungskonzept nach dem IDW S6 Strategien und Maßnahmen festgelegt werden, mit denen die nachhaltige Fortführungsfähigkeit erreicht werden kann, es mangelt jedoch an Ausführungen, wie diese auszuarbeiten und durchzuführen sind. Mit Hilfe der Unternehmensplanung nach den GoP kann die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit nachhaltig erreicht werden.

Zudem fordert IDW S6 im Rahmen der integrierten Sanierungsplanung die Darstellung der Maßnahmeneffekte auf die künftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung. Um die Maßnahmeneffekte darstellen zu können, müssen jedoch zunächst Maßnahmen definiert und zahlenmäßig unterlegt werden. Auch diesbezüglich gibt es kaum Ausführungen im IDW S6.

Sowohl die GoP als auch der IDW S6 stellen Anforderungen an die Transparenz der Planung und an die Berücksichtigung von Planungsunsicherheiten. Beispielsweise stellt die Aussage zur Fortführungsfähigkeit im Sanierungskonzept, d.h. die Einschätzung, dass das Unternehmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit seine Geschäftstätigkeit fortsetzen kann, immer eine Wahrscheinlichkeitsaussage dar. Diese Wahrscheinlichkeitsaussage unterliegt einem gewissen Risiko des Nichteintritts. Eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung (unter Berücksichtigung potenzieller Risiken der Planabweichung - wie es die GoP fordern) trägt dazu bei, die Wahrscheinlichkeit des Insolvenzeintritts zu bewerten und somit die Aussage zur Fortführungsfähigkeit zu untermauern. Sie trägt außerdem dazu bei, dass die Wahrscheinlichkeit des Insolvenzeintritts messbar wird. Insbesondere können auch die - im Rahmen des Sanierungskonzeptes - zu entwickelnden Szenarien nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Die Berücksichtigung der Vorschriften der GoP in der Sanierungsplanung, helfen demnach die Anforderungen des IDW zur Erstellung von Sanierungskonzepten zu erfüllen¹.

¹ Vgl. Gleißner, W., Presber, R. (2010), Erfolgreiche Entscheidungen durch gute Planung: Die Erweiterung der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung des BDU, S. 5.

Die hier genannten Ergänzungsmöglichkeiten des BDU, sowie einige weitere, werden im folgenden Kapitel näher ausgeführt.

2. Ergänzungsvorschläge zum IDW S6 aus den GoP

Unter Berücksichtigung der GoP bestehen Ergänzungspotentiale für den IDW S6 im Bereich der strategischen und der operativen Planung aber auch in der Unternehmensanalyse und bei der Beschreibung des Leitbilds.

Das ifo- Institut erfasste im Juni 2009 die Einschätzung der Unternehmen zur Kreditvergabe-bereitschaft der Banken. Die Studie ergab, dass 50,9% der großen und 39,7% der kleinen Unternehmen die Kreditvergabepolitik der Banken als restriktiv ansahen². Die Zurückhaltung bei der Neuvergabe oder Verlängerung von Krediten, höhere Kreditzinssätze und umfangreiche Kreditsicherheiten führen zu Finanzierungsschwierigkeiten bei den Unternehmen. Die externe Analyse in der Sanierungsplanung sollte daher auch eine Analyse der aktuellen Bankenpolitik beinhalten, da das Verhalten der Banken, insbesondere die Bereitschaft Kredite neu zu gewähren oder zu prolongieren, ausschlaggebend dafür ist, ob die Sanierung finanzierbar ist.

Des Weiteren wäre es auch sinnvoll eine Stakeholderanalyse durchzuführen, gerade auch im Hinblick auf die Überwindung der Stakeholderkrise. Dabei geht es darum, Interessengruppen zu identifizieren, ihre Bedeutung für das Unternehmen und seinen Erfolg zu untersuchen und festzustellen welchen Einfluss sie haben. So erhält der Verfasser Aufschluss darüber, welche Gruppen und Erwartungen besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten. Interessenkonflikte können identifiziert und behoben und die Forderungen sowie Bedürfnisse der einzelnen Gruppen leichter in Entscheidungen miteinbezogen werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich mit Hilfe der Stakeholderanalyse über die Stakeholder und deren Einflüsse bewusst zu werden³.

Im Rahmen der internen Unternehmensanalyse sollte bei kleinen und mittleren Familienunternehmen auch die Familiensphäre berücksichtigt werden. Zur Familiensphäre zählen dabei neben den Familienmitgliedern auch der Freundeskreis des Unternehmers / der Unternehmerin sowie sein/ihr politisches und soziales Leben in Parteien oder Vereinen⁴. Eine Studie der WBC Consulting GmbH aus dem Jahr 2011 zeigt, dass von Familienmitgliedern, insbesondere wenn sie selbst am Unternehmen beteiligt oder dort tätig sind, erhebliche Einflüsse auf die Krise und die Krisenbewältigung im Unternehmen ausgehen. Diese Einflüsse können durch

² Abberger, Klaus, Hainz, Christa, Kunkel, Andre (2009), Kreditvergabepolitik der Banken: Warum leiden große Unternehmen besonders? S. 32.

³ Vgl. Kerth, K, Asum, H., Stich, V. (2009), Die besten Strategietools in der Praxis, S. 162.

⁴ Vgl. Meiler, H. (2011), Ergänzungen zum erfolgreichen Sanierungsprozess in kleinen und mittleren Familienunternehmen, S. 5.

Befragung der Familienmitglieder sowie der anderen Mitarbeiter des Unternehmens identifiziert werden. Mit diesem Wissen ist es für die Unternehmensführung nicht nur einfacher zu entscheiden, wen sie in wichtige Entscheidungen einbeziehen soll, auch für Außenstehende, wie bspw. Banken erhöht sich die Transparenz bzgl. der Entscheidungsfindung. Im Sanierungskonzept besteht die Möglichkeit, in einem Kapitel die Sanierungsbeiträge der einzelnen Familienmitglieder zu benennen sowie zu beschreiben, welche Beiträge, begründet in der besonderen Konstellation des Familienunternehmens, nicht zu erwarten sind⁵.

Laut Kapitel 2 Rn. 13 des IDW S6 basiert die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dessen Mitarbeiterpotenzial, also dem Wissen, den Fähigkeiten, der Loyalität und der Motivation des Managements und der Belegschaft. Auch in der Praxis zeigt sich, dass Wissen und Wille der Unternehmensleitung häufig ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung des Sanierungskonzepts sind. Demnach empfiehlt es sich, in der internen Unternehmensanalyse auch die unternehmerische und fachliche Kompetenz des Managements zu beurteilen, ebenso wie Fragen nach der Gesundheit, dem familiären Umfeld, der Lebensplanung, der Überzeugungskraft, dem Charisma, der Durchsetzungskraft und weiteren sog. weichen Faktoren⁶.

Neben diesen Ergänzungsmöglichkeiten im Bereich der Unternehmensanalyse, ist es zur konkreten Umsetzung der Ziele ratsam, im IDW S6 Vorschriften zur strategischen und operativen Planung einzufügen (vgl. Kapitel 1). Hier empfiehlt sich eine Aufteilung in kurzfristige Strategien und Maßnahmen zur Überwindung der Krise, sowie in langfristige Strategien zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies bietet den Vorteil, dass sich der Verfasser im Erstentwurf des Sanierungskonzepts, welcher kurzfristig entstehen muss, auf die Erarbeitung von Strategien zur Überwindung der Krise konzentrieren kann und im Anschluss, mit der gebotenen Sorgfalt, eine umfassende Unternehmensstrategie entwickeln kann. So wird vermieden, dass das Unternehmen während der zeitraubenden strategischen Planung in die Insolvenz rutscht. Um Widersprüchlichkeiten mit der langfristigen Strategie zu vermeiden, müssen auch die Maßnahmen zur Krisenüberwindung unter Berücksichtigung der Ziele des Leitbilds erfolgen.

Um die Umsetzbarkeit der Vorschriften des IDW S6 zu erleichtern könnte zuletzt noch ein Kapitel oder ein Anhang eingefügt werden, in dem die Vorgehensweise für die jeweiligen Arbeitsschritte dargelegt wird. Wie die Vorschriften zu den genannten Ergänzungsmöglichkeiten konkret aussehen könnten, wird nachfolgend dargestellt. Weiterhin könnte ein Querverweis

⁵ Vgl. Meiler, H. (2011), Ergänzungen zum erfolgreichen Sanierungsprozess in kleinen und mittleren Familienunternehmen, S.9.

⁶ Ebenda.

dienlich sein, da in den GoP der Prozess einer ganzheitlichen Unternehmensplanung dargestellt ist.

3. Neuer IDW S6 Text

In Kapitel 3.3.1. IDW S6, neue Rn. 49:

Im Rahmen der externen Analyse ist auch eine Analyse der Stakeholder durchzuführen. Es gilt herauszufinden, welche Interessengruppen für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, welche Interessen sie am Unternehmen haben und inwieweit sie Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen haben. In ihrer Eigenschaft als Kapitalgeber sind hier insbesondere Gesellschafter und Finanzdienstleister zu berücksichtigen. Dabei ist auch die aktuelle Politik der Banken bezüglich der Neuvergabe von Krediten, der Verlängerung von Kreditlaufzeiten sowie der Forderung von Sicherheiten zu berücksichtigen.

In Kapitel 3.3.3. IDW S6, nach Rn. 53:

Inbesondere bei kleinen und mittleren Familienunternehmen sind die Einflüsse zu berücksichtigen, die sich aus der Familiensphäre der Gesellschafter/Inhaber und Unternehmensleitung ergeben. Es gilt herauszuarbeiten, wie sich ihre Rolle im Unternehmen im Eigen- und Fremdbildnis darstellt. Im Sanierungskonzept ist auch darzustellen, welcher Sanierungsbeitrag seitens der Familie erwartet werden kann und welche Beiträge auf Grund der besonderen Konstellation des Familienunternehmens nicht zu erwarten sind.

Ergänzung von Rn. 57

Daher sind auch die Mitglieder der Führungsebene in die Analyse einzubeziehen, sowohl im Hinblick auf die Verschaffung notwendiger Informationen, als auch bezüglich ihrer unternehmerischen und fachlichen Kompetenz⁷. Hierbei sind auch Gesundheit, familiäres Umfeld, Lebensplanung, Überzeugungskraft, Charisma, Durchsetzungskraft und weitere sog. weiche Faktoren zu berücksichtigen. Die Einbeziehung des Managements in die Lagebeurteilung ist bedeutsam für die Entwicklung, Akzeptanz und Durchsetzung geeigneter Sanierungsmaßnahmen⁸.

Neu: Kapitel 5 vor Rn. 93: Strategische Unternehmensplanung Kapitel 5.1 Festlegung strategischer Ziele

Anhand des Leitbilds sind konkrete strategische Ziele zu definieren und zahlenmäßige zu beschreiben. Sie können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein, wie bspw. Umsatz, Rendite, Marktanteile oder Umweltschutz, Kundenzufriedenheit etc. Um eine spätere Messung der Zielerreichung zu ermöglichen, sind von Beginn an konkrete Zielgrößen- und Maßstäbe festzulegen.

⁷ Vgl. IDW S6, Rn. 53.

⁸ Vgl. IDW S6, Rn. 57.

Kapitel 5.2 Festlegung einer Strategie zur Überwindung der Krise

Kapitel 5.2 entspricht Rn. 93 bis 123. Dabei ist Rn. 101 wie folgt zu ergänzen:

Zur möglichst raschen Konsolidierung des Unternehmens stehen beispielsweise folgende Strategien zur Verfügung:

- *Rückzug aus abgestammten Geschäftsfeldern durch Verkauf einzelner Geschäftsbereiche*
- *Konzentration auf wichtige Kerngeschäftsfelder durch Fokussierung auf solche Produkt-Markt-Felder, denen Erfolgspotenzial zugeordnet werden kann, oder durch Fokussierung auf jene Bereiche, in denen die Konkurrenz schwach ist⁹.*

Neu nach Rn. 123: Kapitel 5.3. Festlegung einer Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele

Neben der kurzfristigen Strategie zur Bewältigung der Unternehmenskrise ist auch eine langfristige Strategie festzulegen, um die Unternehmensziele zu erreichen und die nachhaltige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit zu sichern. Es gilt dabei festzulegen, wie sich das Unternehmen künftig im Markt und Wettbewerb positionieren will; wie die Gestaltung der Wertschöpfungskette aussehen soll sowie welche strategische Verhaltensweisen und Wachstumsstrategien verfolgt werden sollen. Zur Festlegung der strategischen Positionierung können die allgemein anerkannten Methoden herangezogen werden (beispielsweise: Marktfeldstrategien nach Ansoff, Wettbewerbsstrategien nach Porter, Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema, Trendanalyse und die Szenariotechnik), wobei eine angemessene Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des speziellen Unternehmens zu beachten ist.

Als Wettbewerbsstrategie kommt grundsätzlich die Kostenführerschaft, die Differenzierung oder die Konzentration auf eine Nische in Betracht. Je nach Produktgruppe oder Geschäftseinheiten können unterschiedliche Strategien oder Kombinationen sinnvoll sein. Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette kann zwischen Vermeidung einer Wertschöpfungszone und der Stärkung schwacher Wertschöpfungspartner unterschieden werden. Ziel der Vermeidung einer Wertschöpfungszone ist, das eigene Leistungsangebot schneller zu verbessern als die der Wertschöpfungsnachbarn (bspw. Lieferanten oder Abnehmer).¹⁰ Durch die Stärkung des schwächsten Glieds der Wertschöpfungskette, können entscheidende Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.¹¹

Zu den wachstumsorientierten Strategiekonzepten zählen die Produkt- Markt-Strategien. Hier werden vier Stoßrichtungen unterschieden:

- *Marktdurchdringung, d.h. Erhöhung des Marktanteils in einem bestehenden Produkt-Markt- Umfeld durch Intensivierung der Marktbearbeitung.*

⁹ Vgl. Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (2010), Sanierungen erfolgreich konzipieren, S. 1417.

¹⁰ Vgl. Nagel, R. (2007), Lust auf Strategie, S. 9 'ebenda.

¹¹ Vgl. Kerth, K., Asum, H., Stich, V. (2009), Die besten Strategietools in der Praxis, S. 195 ff.

- *Produktentwicklung, das Anbieten neuer oder ergänzender Produkte auf bestehenden Märkten.*
- *Marktexpansion durch Ausweitung des aktuellen Angebots auf neue Märkte oder ergänzende Marktsegmente.*
- *Diversifikation, die Erweiterung des Leistungsprogramms um verwandte Produkte oder Dienstleistungen (horizontale Diversifikation) oder die Ausweitung des Leistungsprogramms auf vor- oder nach gelagerten Wertschöpfungsstufen (vertikale Diversifikation)¹².*

Dabei ist die Reihenfolge aufgrund ihres Wirkungsgrades zu beachten, da die Synergieeffekte am größten sind.

Neu: 5.4. Strategische Planung

Nach der Ziel- und Strategiefestlegung hat im nächsten Schritt die strategische Planung zu erfolgen. Dabei sind die einzelnen strategischen Geschäftsfelder, die sich anhand der bestehenden Produkt- Markt- Kombinationen ergeben für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu planen. Im Rahmen der strategischen Planung sind die unternehmensinternen Potenziale mit den Anforderungen des Marktes abzugleichen und Maßnahmen zu definieren, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Die eigenen Stärken, die den Anforderungen des Marktes gerecht werden, bilden die strategischen Erfolgsfaktoren¹³.

In der strategischen Planung ist mindestens festzusetzen, wo das Unternehmen seine Kernkompetenzen sieht und wie es diese nutzen kann, um für die Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Daneben sollte auch die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette abgebildet werden. Zum Zwecke der strategischen Planung, stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung mit Hilfe derer sich strategische Optionen erarbeiten und bewerten lassen. Es empfiehlt sich hierbei nach Geschäftsfeldern und strategischen Erfolgsfaktoren vorzugehen. Die Strategien für die einzelnen Geschäftsbereiche sind zahlenmäßig zu beschreiben und müssen in rechnerischem Zusammenhang stehen. Sie sollten dafür geeignet sein auch Dritte, wie bspw. Gläubiger, Gesellschafter und andere Stakeholder von der Strategie zu überzeugen.

Da mit dem längeren Planungszeitraum auch die Unsicherheit über das Eintreten bestimmter Annahmen steigt, sind mehrere Planungsszenarien darzustellen.

Die strategische Planung soll motivierend und koordinierend wirken und den Mitarbeitern zu Orientierung dienen. Auf Grund ihres fundamentalen Charakters für die Zukunft des Unternehmens, ist die strategische Planung von der Unternehmensleitung durchzuführen und jährlich zu aktualisieren.

Bei der Umsetzung der Strategie sind neben der finanziellen Perspektive auch andere Perspektiven, wie bspw. Kunden, Mitarbeiter oder interne Geschäftsprozesse zu berücksichti-

¹² Vgl. Institut der Unternehmensberater (2007), Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, S. 15.

¹³ Vgl. Institut der Unternehmensberater (2007), Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, S. 17.

gen. Wichtig ist hierbei, dass für jede Perspektive Messgrößen entwickelt und überwacht werden¹⁴.

Neu: Kapitel 6. Operative Unternehmensplanung

Anhand der in der strategischen Planung festgelegten Maßnahmen zur Zielerreichung, hat in der operativen Planung die Ausarbeitung detaillierter operativer Programme für die einzelnen Geschäftsbereiche zu erfolgen. Die Maßnahmen zur Überwindung der Krise und Erreichung der strategischen Ziele sind zu quantifizieren. Insbesondere muss mit der Erarbeitung der Detailpläne begonnen werden, welche die Grundlage für die integrierte Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung bilden. Folgende Teilpläne sollten grundsätzlich erstellt werden:

- Planung der Gesamtleistung
- Absatz-/Umsatzplanung
- Produktionsplanung
- Planung des Materialaufwands
- Planung des Personalaufwands
- Planung sonstiger betrieblicher Aufwendungen und Erträge
- Planung der Investitionen und Finanzierungen
- Planung der Abschreibungen
- Planung der Zinsen
- Planung der Steuern

Die Integration der Teilpläne bedeutet, dass Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung ein in sich geschlossenes System darstellen. Die Struktur der Planung muss dazu geeignet sein, Plan-Ist Vergleiche aufzustellen¹⁵. Anhand der integrierten Planung lässt sich zugleich die Finanzierbarkeit der geplanten Maßnahmen überprüfen. Auch in der operativen Planung sind mehrere Alternativrechnungen zu erstellen, um Planungsunsicherheiten zu aufzuzeigen. Der Zeithorizont der operativen Planung liegt grundsätzlich bei 3 Jahren, kann aber in Abhängigkeit vom Zweck der Planung variieren¹⁶. Zumindest das erste Planjahr sollte dabei monatsweise geplant werden.

Kapitel 6.1. Integrierte Planung

Dieses Kapitel entspricht Kapitel 6 des IDW S6. Dabei ist Rn. 140 wie folgt zu ergänzen:

Hinzu kommen etwaige vertraglich vereinbarte Kennzahlen im Rahmen sog. Covenants sowie Kennzahlen zu Gesamtrisikoumfang und Rating. Dabei sind auch die Fremdkapitalzinssätze für die Sanierungsplanung festzulegen.

¹⁴ Vgl. Institut der Unternehmensberater (2007), Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, S. 18.

¹⁵ Vgl. Institut der Unternehmensberater (2007), Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, S. 19.

¹⁶ Ebenda.

Als Anhang zum IDW S6 ist zuletzt ein Leitfaden zur Erstellung von Sanierungskonzepten einzufügen, der Anregungen zu Vorgehensweise gibt (Vgl. Anhang)

4. Mustergliederung des ergänzten IDW S6

Entsprechend Kapitel 3 ergibt sich für den ergänzten IDW S6 folgende Gliederung:

1. Vorbemerkungen
2. Grundlagen
 - 2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte
 - 2.2. Abhängigkeit der Sanierungskonzepts vom Krisenstadium
 - 2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit
3. Darstellung und Analyse des Unternehmens
 - 3.1. Anforderungen an die Qualität der Informationen
 - 3.2. Basisinformationen über das Unternehmen
 - 3.3. Analyse der Unternehmenslage
 - 3.3.1. Analyse des Umfelds (neu: nach Rn. 48 Analyse der Stakeholder und Banken)
 - 3.3.2. Analyse der Branchenentwicklung
 - 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse (neu: nach Rn. 53 Analyse der Familiensphäre und Beurteilung der Unternehmensleitung,)
 - 3.4. Feststellung des Krisenstadiums
 - 3.4.1. Feststellungen zu Stakeholderkrise
 - 3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise
 - 3.4.3. Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise
 - 3.4.4. Feststellungen zu Erfolgskrise
 - 3.4.5. Feststellungen zu Liquiditätskrise
 - 3.4.6. Feststellungen zu Insolvenzreife
 - 3.5. Analyse der Krisenursachen
 - 3.6. Aussagen zur Unternehmensfortführung
 - 3.6.1. Aussagen zur Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO
 - 3.6.2. Aussagen zur Überschuldung nach § 19 InsO
 - 3.6.3. Aussagen zur Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB
4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens
 - 4.1. Bedeutung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
 - 4.2. Beschreibung der Unternehmensstrukturen
 - 4.3. Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien
5. Strategische Unternehmensplanung
 - 5.1. Festlegung strategischer Ziele

- 5.2. Festlegung einer Strategie zur Überwindung der Krise
 - 5.2.1. Überwindung der Insolvenz
 - 5.2.2. Vermeidung der Insolvenz
 - 5.2.3. Überwindung der Liquiditätskrise
 - 5.2.4. Überwindung der Erfolgskrise
 - 5.2.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise
 - 5.2.6. Überwindung der Strategiekrise
 - 5.2.7. Überwindung der Stakeholderkrise
 - 5.3. Festlegung einer Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele
 - 5.4. Strategische Planung
 - 6. Operative Unternehmensplanung
 - 6.1. Integrierte Sanierungsplanung (mit ergänzter Rn. 140)
 - 7. Berichterstattung und Schlussbemerkung
- Anhang: Leitfaden zur Erstellung eines Sanierungskonzepts

Anhang

Leitfaden zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes

Schritt 1: Zusammenstellung der Basisinformationen über das Unternehmen

Zu Beginn der Erstellung des Sanierungskonzeptes sind zunächst umfangreiche Informationen über das Unternehmen zu sammeln. Folgende Liste enthält einen Überblick über die benötigten Informationen. Da eine Sanierung immer individuell auf das Unternehmen erfolgt, können sich hierbei noch weitere Informationsbedürfnisse ergeben¹⁷.

Bisherige Unternehmensentwicklung

- Unternehmensgeschichte, insbesondere wichtige Meilensteine
- Geschäftsidee, Geschäftszweck
- Unternehmensstrategie (Geschäftsmodell, Kernkompetenzen)
- Entwicklung der Kapitalverhältnisse
- Entwicklung des Produkt- und Leistungsangebots
- Entwicklung der Gesellschafterstruktur

Rechtliche u. organisatorische Verhältnisse

- Rechtsform
- Organe und Prokuristen
- Gesellschafterstruktur
- Beteiligungen oder verbundene Unternehmen
- Organschaftsverhältnisse
- Dauerschuldverhältnisse
- bestehende Patente, Lizenzen, o.a.
- relevante Rechtsstreitigkeiten
- Organigramm
- Prozesse in Organisation, Produktion etc.
- Controlling und Rechnungswesen

Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

- finanzwirtschaftliche Entwicklung, insbesondere zeitlicher Kennzahlenvergleich
- Finanzierung des Unternehmens (Innen- und Außenfinanzierung)
- Kredite, Darlehen etc.
- Kreditsicherheiten und Haftungsverhältnisse (Hypotheken, Grundschuld)
- Struktur des Eigenkapitals
- Kapitalbedarf
- Entwicklung der Bilanzpositionen (Vermögensseite, Verbindlichkeiten, Rückstellungen, Rücklagen, Eigenkapital)

¹⁷ Angelehnt an: Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement; S. 70ff
Krystek, U., Klein, J. (2010), Erstellung von Sanierungskonzepten, S 1839 und FAR 1/1991.

- Gesellschaftereinlagen- oder Darlehen (insbesondere bei Rücktrittsvereinbarung)
- Entwicklung der GuV, Umsätze, Kosten
- Entwicklung erfolgsneutraler Aufwendungen/Erträge
- Finanzierungen und Investitionen
- Leasingverhältnisse
- steuerrechtliche Verhältnisse

Leistungswirtschaftliche Verhältnisse

- Produkt- und Leistungspalett (aktuelles Portfolio, Neuentwicklungen, Herstellungskosten)
- Informationen zu Forschung und Entwicklung
- Standortinformationen (Anzahl, Größe, Länder, Arbeitsmarkt, Rechtssicherheit, Infrastruktur)
- Beschaffung (Entwicklung des Beschaffungsmarkts, Materialwirtschaft, Logistik, Lagerhaltung, Verbrauch)
- Produktion (Prozesse, Kapazität, Auslastung, Ausschussquoten, Fertigungszeiten, Produktionstechnologie, Produktionsprogramm und Fertigungstiefe, Produktlebenszyklen)
- Absatz (Marktvolumen/- Potenzial, Marktanteile, Phase im Marktlebenszyklus, Auftragslage, Absatz- und Umsatzlage)
- Vertrieb und Marketing (Marketing- und Verkaufsstrategien, Kundenbindung, Distributionsverträge, Absatzwege)
- Qualität und Qualitätssicherung (Service und Wartung, Beschwerdemanagement, Prozessoptimierung,

Personalwirtschaftliche Verhältnisse

- Entwicklung der Mitarbeiteranzahl
- Tarifbindungen
- Betriebsvereinbarungen
- Entwicklung der Löhne und Gehälter
- Fluktuationsrate
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Art der Arbeitsverhältnisse (Leiharbeiter, Festangestellte, Auszubildende etc.)
- Entwicklung der Arbeitszeit (Kurzarbeit, Überstunden etc.)
- Betriebsrat (Zusammensetzung und Einfluss)
- betriebliche Altersvorsorgen, Pensionsverpflichtungen, sonstige Zusagen/Vorsorgen
- Management (Zahl der leitenden Angestellten)
- Personalentwicklung (Ausbildung, Weiterbildung)

Bei der Suche nach entsprechenden Informationen ist darauf zu achten, sich auf die wirklich relevanten zu konzentrieren. Durch zielgerichtetes, systematisches Handeln ist dafür zu sorgen, dass den Verfassern die richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Form zu Verfügung stehen. Als interne Informationsquelle dienen die Geschäfts-

oder Finanzbuchhaltung, Jahresabschlüsse, internes Rechnungswesen (Betriebsabrechnungen, Kalkulationen, Ergebnisrechnungen, Kostenarten-, Kostenstellen-, und Kostenträgerrechnungen, Deckungsbeitragsrechnung nach Voll- oder Teilkosten). Statistiken können sowohl betriebsinterne als auch betriebsexterne Informationen darstellen. Die wichtigsten betrieblichen Statistiken sind: Material-, Produktions-, Personal-, Kosten-, Auftragseingangs-Umsatz- und Absatz-, Anfrage-, Angebots- und Reklamationsstatistiken. Daneben kommen Berichte und Protokolle, eigene Marktforschung, Kundendateien, Interessentendateien, Lagerbestandsübersichten, Anlagendateien, Kapitalbedarfsrechnungen, Liquiditätsübersichten und Investitionsrechnungen in Betracht¹⁸. Bezüglich der Basisinformationen kommen folgende Quellen in Betracht:

Unternehmensentwicklung, rechtliche und organisatorische Verhältnisse:

- Satzung
- Gründungsvertrag
- Gesellschafterverträge
- Handelsregisterauszug
- Sitzungsprotokolle o.a. von Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsratssitzungen, Betriebsratssitzungen oder sonstigen Besprechungen
- Verschmelzungs- und Kaufverträge
- Weitere Verträge wie bspw. Mietverträge, Leasingverträge, etc.

Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

- Jahresabschlüsse der letzten 5 Jahre (inkl. Lagebericht und Anlagenspiegel)
- Darlehens- und Kreditverträge
- Schriftverkehr mit Banken/Kreditinstituten
- Debitoren- und Kreditorenlisten (insbes. Offene Posten Liste)
- Factoringverträge
- Inventarlisten (Ergebnisse der letzten Inventur)
- Steuererklärungen der letzten Jahre

¹⁸ Vgl. Ehrmann, H. (2007), Unternehmensplanung, S. 40 ff.

Leistungswirtschaftliche Verhältnisse

- Angaben zum Produktportfolio
- Stücklisten und Absatzlisten
- Kostenentwicklung der einzelnen Produkte
- Entwicklung der fixen und variablen Kosten
- Länder- und Branchenratings, Auswärtiges Amt, Wirtschaftsforschungsinstitute, oder statistische Ämter (für ausländische Standorte, sowie Markt und Branchenentwicklung)
- Auftragslisten
- Hochrechnungen für das laufende Jahr

Personalwirtschaftliche Verhältnisse

- Aktuelle Arbeitnehmerlisten
- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen
- Stundenkonten
- Entwicklung der Kosten für Löhne und Gehälter der letzten Jahre
- Anzahl der Kündigungen und Neueinstellungen
- Aufwendungen für Weiterbildung
- Höhe und Entwicklung der Pensionsrückstellungen

Schritt 2: Analyse der Unternehmenslage

Erster Schritt in der Unternehmensanalyse, ist die Kennzahlenanalyse. Der zeitliche Vergleich erlaubt eine Prognose für die künftige Entwicklung des Unternehmens ohne Sanierungsmaßnahmen. Zusammen mit dem Vergleich der Kennzahlen anderer Unternehmen derselben Branche können sich hieraus bereits erste Anhaltspunkte für Krisenursachen ergeben. Folgende Kennzahlen kommen in Betracht:

Liquiditätskennzahlen

- Liquiditätsgrade I- III
- Working Capital
- Cash Flow I- III
- Schuldentilgungsdauer in Jahren
- Kapitaldienstdeckungsfähigkeit

Vermögenskennzahlen

- Eigen- und Fremdkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Lieferantenziel
- Anlagendeckungsgrad I und II

- Laufzeit der Debitoren und Kreditoren
- Vorratsreichweite in Tagen

Rentabilitätskennzahlen

- Eigen- und Gesamtkapitalrendite
- Umsatzrendite
- EBIT und EBITDA
- Return on Investment
- Return on Capital Invested
- Material-/Fremdleistungsquote

Sonstige Kennzahlen

- Vermögensumschlag
- Lagerdauer in Tagen
- Kundenzahl
- Umsatzwachstum
- Auftragslage
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Netto- Betriebsleistung
- Ertragsergiebigkeit der Aufwendungen
- Leistungsergiebigkeit der Kosten
- Reinvestitionsindex
- Fluktuationsrate

Entwicklung des Unternehmenswerts

- EVA, Economic Value Added
- ROCE, Return On Capital Employed
- WACC, Weighted Average Cost of Capital

Erste Erkenntnisse, die sich im Rahmen der Kennzahlenanalyse ergeben haben, sind in der internen Unternehmensanalyse zu vertiefen.

Um die Ergebnisse der verschiedenen internen und externen Analysen übersichtlich zusammenzufassen, kann anschließend eine SWOT-Analyse aufgestellt werden. Hieraus ergeben sich bereits erste Strategieempfehlungen.

Letzter Teil der Analyse ist die Untersuchung der Krisenursachen und Krisensymptome. Folgende Symptome sind Indikatoren für eine Krise und sollte bei Vorliegen auf Gründe hin untersucht werden¹⁹:

Symptome für Probleme in der Unternehmensführung und Organisation

¹⁹ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 11.

- Häufiger Wechsel der Geschäftsführer und Gesellschafter
- Ansteigende Fluktuationsrate
- Rückgang der Bewerbungen oder Entscheidung der Bewerber für andere Unternehmen
- Zunahme von Fehltagen wegen Krankheit o.a.
- Personalüberhänge
- Sinkende Motivation der Mitarbeiter
- Frei gewordenen Stellen werden nicht neu besetzt
- Verlust der Wettbewerbsfähigkeit
- Keine, bzw. veraltete Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Leitbilder
- Unklare Unternehmens- und Personalführung

Probleme im Bereich Absatz

- Sinkende Auftragseingänge
- Kunden springen auf Wettbewerber über
- Rücknahme von bereits zugesicherten Aufträgen
- Zunahmen von Beschwerden oder Rückgabe wegen Qualitätsmangel
- Termin- und Qualitätsprobleme nehmen zu
- Störungen im Produktionsprozess
- Abnahme der Lagerumschlagshäufigkeit

Probleme im Bereich Beschaffung

- Zahlungsziele der Lieferanten werden überschritten
- Lieferstockungen
- Häufigere Mahnungen
- Kürzung von Zahlungszielen und Lieferantenkreditlinien
- Vorkasseforderungen
- Es wird weniger, aber dafür öfter bestellt

Probleme im Finanzbereich

- Kreditlinien werden überzogen
- Banken kürzen Kreditlinien oder fordern erhöhte Sicherheiten
- Suche nach neuen Kredit- oder Kapitalgebern
- Aussetzung von Zins- und Tilgungszahlungen
- Verzicht auf Ziehung von Skonto und verspätete Zahlungen
- Notwendige Reparaturen o.a. werden zurückgestellt
- Keine Neuinvestitionen
- Plötzliche Outsourcing-Entscheidungen
- Rückgang der Abschreibungen
- Fehlende Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten
- Verschlechterung der Bilanzkennzahlen
- Ausweis von Jahresfehlbeträgen
- „Kreative“ Bilanzierung
- Vermehrte Auflösung von Rücklagen

- Neubewertung von Vermögen oder Änderung der Bilanzansatzregeln
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen

Schritt 3: Formulierung des Leitbilds

Das Leitbild besteht aus den Bestandteilen Vision, Mission und Kernwerten. Zur Erstellung des Leitbilds müssen folgende Fragen beantwortet werden und zu einem aussagekräftigen Leitbild zusammengefasst werden²⁰:

Vision

- Wo sieht die Unternehmensleitung das Unternehmen in 5 bis 10 Jahren?
- Wo sollen die Schwerpunkte der Unternehmenstätigkeit liegen?
- Was soll das Unternehmen künftig kennzeichnen?
- Welche Ziele soll das Unternehmen künftig erreichen?

Mission

- Wie hat sich das Unternehmen entwickelt?
- Welche Traditionen haben sich daraus ergeben?
- Was ist Sinn und Zweck der Unternehmenstätigkeit?
- Welche Kernkompetenzen heben das Unternehmen von Wettbewerbern ab und machen es am Markt erfolgreich?

Kernwerte

- Gibt es eine Unternehmensphilosophie?
- Welche zentralen Werte vertritt das Unternehmen nach innen und nach außen?
- Was ist das Selbstverständnis des Unternehmens?
- Durch welche besonderen Eigenschaften zeichnen sich das Unternehmen und seine Produkte aus?

²⁰ Vgl. Kerth, K.; Asum, H.; Stich, V. (2009), Die besten Strategietools in der Praxis, S.227.

Schritt 4: Strategische Planung

Zunächst gilt es, die Insolvenz zu vermeiden und dem Unternehmen Wege aus der Krise aufzuzeigen. Im Folgenden sind einige Sofortmaßnahmen aufgelistet, die der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit dienen sollen²¹:

Absatz

- Aktives Eintreiben von Forderungen (evtl. durch Inkassobüro)
- Vereinbarung kürzerer Zahlungsziele und Anzahlungen auf Lieferungen mit den Kunden
- Bonitätsprüfung von Kunden
- Selektion im Kundenportfolio

Personal

- Abbau von Zeit- und Leiharbeit
- Einführung von Kurzarbeit
- Einstellungsstopp
- Kapazitätsanpassung durch Abbau von Überstunden
- Verzicht auf Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, etc.) oder Entgeltbestandteile (bspw. Tantiemen)

Beschaffung

- Reduzierung der Lieferantenzahl
- Ausweitung von Lieferantenkrediten
- Preisreduktionen

Vorräte

- Vorratsabbau durch Bestandsmanagement
- Sonderverkäufe aus Warenlager
- Bestellstopp oder bessere Kontrolle

Produkte und Dienstleistungen

- Reduktion des Sortiments
- Straffung des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios
- Standardisierung einzelner Komponenten
- Senkung der Herstellungskosten
- Eliminierung von Wertvernichtern im Produktportfolio

Produktionsprozess

- Reduktion der Liegezeiten und Durchlaufzeiten
- Straffung der Fertigungsabläufe
- Reduktion der Vorräte
- Steigerung der Qualität

²¹ In Anlehnung an Machelette, D.; Simmert, D. (2010), Sofortmaßnahmen in Krisensituationen.

- Erhöhung der Kapazitätsauslastung durch vermehrte Selbstproduktion

Forderungen und Verbindlichkeiten

- Reverse- Factoring mit Lieferanten
- Forderungsverkäufe

Vermögen

- Verkauf nicht betriebsnotwendigen Betriebsvermögens
- Schließung von Standorten
- Verkauf einzelner Geschäftsbereiche oder Beteiligungen
- Sale and lease back beispielsweise Immobilien

Gesellschafter

- Strategische Partner
- Führungskräftebeteiligungen
- Mitarbeiterbeteiligungen
- Finanzinvestoren
- Gesellschafterdarlehen mit Rangrücktrittserklärung
- Forderungsverzicht seitens der Gesellschafter
- Bareinlagen
- Mezzaninekapital (stille Beteiligungen, Genussrechte, Wandel-oder Optionsanleihen)

Banken

- Stundung von oder Verzicht auf Zins- und Tilgungszahlungen
- Umschuldung von Krediten mit kurzer Laufzeit in Langläufer
- Verzicht auf Kreditkündigung
- Gewährung von Sanierungskrediten

Staat

- Stundung von Steuern oder Sozial Versicherungsbeiträgen
- Vollstreckungsaufschub fälliger Steuern
- Erlass von Säumniszuschlägen
- Herabsetzung der Steuervorauszahlungen
- Forderungsverzicht von Gläubigern
- Einsatz von öffentlichen Fördermitteln