

SANIERUNG

Tragfähigkeit des Geschäftsmodells als Kern von Sanierungskonzepten nach IDW Standard S 6

Der IDW Standard S 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) ist ein Gutachtenstandard für Sanierungskonzepte für Unternehmen in der Krise. Er präzisiert die inhaltlichen Aspekte und Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten.

Ein wesentlicher Kernbestandteil im IDW S 6 ist die Entwicklung und Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens. Das Leitbild wird aus den Optionen und Schlussfolgerungen der vorherigen Kernbestandteile bzw. Kapitel des Sanierungsgutachtens abgeleitet und bildet die Basis für die nachfolgenden Kernbestandteile.

Konkret sind die Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6:

1. Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
2. Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

3. Die Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie die Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
4. Die Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
5. Die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und zur Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
6. Ein integrierter Unternehmensplan
7. Die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Die Tragfähigkeit des entwickelten Leitbilds des sanierten Unternehmens ist entscheidend für die Prognose zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Sanierungsfähigkeit Stufe 2).

Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung wird neben einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose (Stufe 1: Fortführungsfähigkeit) eine durchgreifende Sanierung gefordert, das heißt die Wiederherstellung der Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit als Voraussetzung dafür, aus eigener Kraft im Wett- >>



Abbildung 1: Leitbild mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens als Kern des IDW S 6, Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

bewerb bestehen zu können (nachhaltige Fortführungsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit – Stufe 2).

Aus unserer Sicht sind für die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit die qualitative Tiefe und die Substanz des entwickelten Leitbilds entscheidend. Nur ein nachhaltiges Leitbild im Sinne eines tragfähigen zukünftigen Geschäftsmodells kann die Wettbewerbsfähigkeit am Ende des Prognosezeitraums mit überwiegender Wahrscheinlichkeit bestätigen. Das im Sanierungskonzept entwickelte und dargestellte zukünftige Geschäftsmodell muss die Krisenursachen substanziell und nachhaltig beheben können und nicht nur kurzfristige Stabilisierung erreichen.

In der Praxis liegt der Fokus jedoch oft auf der kurzfristigen Stabilisierung durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen oder kurzfristig wirkende operative Maßnahmen, wie Kostensenkungsmaßnahmen, die teilweise potenziell gegenteilige Auswirkungen auf die mittel- bis langfristige Perspektive haben können. Abhängig von der Analyse der Krisenursachen sind diese kurzfristig wirkenden Maßnahmen und die daraus resultierenden Anpassungen jedoch häufig nicht ausreichend, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Rentabilität sicherzustellen. Daher sind weitergehende Veränderungen am Geschäftsmodell oft unumgänglich.

Die kurzfristige Stabilisierung ist grundsätzlich eine richtige und zwingende Voraussetzung, um das operative Geschäft fortführen zu können, und stellt den richti-

gen ersten Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Sanierung dar. Es ist jedoch entscheidend, dass bereits im IDW S 6 die Leitplanken für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrachtet werden. Lösungen in Form von Leitplanken für das Leitbild sowie mittel- und langfristige Maßnahmen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit müssen klar aufgezeigt und realistisch in der Umsetzung sein.

Zusätzlich birgt die Streckung von Problemen eine reale Gefahr, wenn Maßnahmen beispielsweise nur kurzfristige Probleme beseitigen, auf mittlere oder lange Sicht aber nicht mehr wirken. Finanzwirtschaftliche Lösungen, die die Beteiligung aller Stakeholder erfordern, können häufig nur einmal gefunden werden. Unter Umständen lässt sich im Kreis der Stakeholder ein weiteres Mal eine Lösung erzielen. Jedoch ist festzustellen, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung mit jedem weiteren Abstimmungsbedarf abnimmt, während die Sanierungsphase andauert. Daher ist es von Anfang an im Konzept wichtig, Lösungen zu berücksichtigen, die im Mittel- und Langfristhorizont wirken, um vorhersehbaren Herausforderungen im Restrukturierungsprozess zu begegnen. Diese Lösungen müssen realistische Erfolgsaussichten haben.

In der Praxis der Sanierungskonzepterstellung besteht das Risiko, dass wesentliche Annahmen in der Planung nicht hinreichend an Marktveränderungen und den internen Elementen der Leistungserstellung ausgerichtet sind. Dies kann im Verlauf der Restrukturierung zu Problemen »

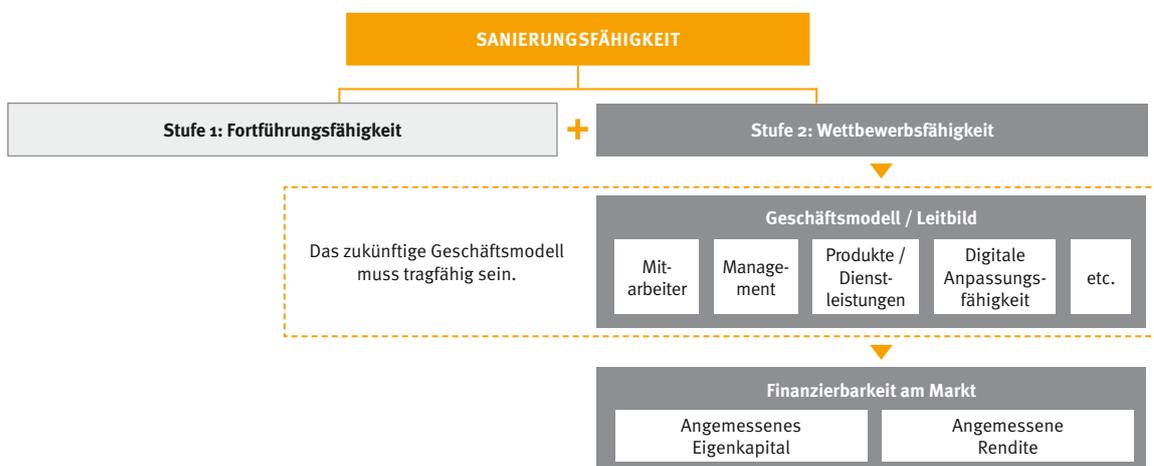


Abbildung 2: Angepasste Abbildung als Auszug aus: „Entwurf einer Neufassung eines IDW-Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)“, Stand: 27.09.2022; Abb. 2: Begriff der Sanierungsfähigkeit“

SANIERUNG

führen, die durchaus vorhersehbar waren. Oft wird eine mehr oder weniger lineare Fortführung von Annahmen getroffen, häufig mit einem Wachstumscharakter, um das operative Geschäft planerisch „zu heilen“. Dies führt in der Konsequenz zu einem Konzept, bei dem der Transfer der Realebene des Geschäftsmodells mit all seinen Facetten – also den externen und internen Randbedingungen – in die Formalebene nicht hinreichend gegeben ist.

Bei der Herleitung des zukünftigen Geschäftsmodells sollte ein wesentlicher Fokus auf der Markt- und Umfeldanalyse liegen.

Ausgangsbasis für die Entwicklung eines tragfähigen, zukünftigen Geschäftsmodells im Sanierungskonzept bildet zunächst eine transparente Analyse der aktuellen Situation des externen Umfelds (Markt, Kunden, Wettbewerb, Regulatorik usw.) sowie der internen Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Leistungserstellung). Diese Verständnisgrundlage wird dabei über den Bereich Finanzen gespiegelt und mit konkreten Zahlen, Daten und Fakten abgeglichen.

Auf Basis der Ist-Analyse können dann einerseits die Krisensituation und die Krisenursachen richtig bewertet und somit kann auch die Tiefe der Veränderungsnotwendigkeit für das bestehende Geschäftsmodell ermittelt werden.

Und andererseits ermöglichen die Erkenntnisse aus der Analyse die Identifikation strategischer Optionen hinsichtlich möglicher Anpassungen des Geschäftsmodells.

Bei der Durchführung der Ist-Analyse liegt ein zentraler Fokus auf der umfassenden Betrachtung des Marktes und des Umfelds, wobei insbesondere zukünftige Entwicklungen von (Mega-)Trends berücksichtigt werden. Die Markt- und Umfeldanalyse untersucht sämtliche relevanten externen Faktoren, die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Hierzu gehören unter anderem die Wettbewerbsanalyse, die Markt- und Kundenanalyse (einschließlich Trends, Kundenanforderungen, Marktbedingungen und Markttreibern) sowie weitere Umweltfaktoren wie die Regulatorik. Durch diese Analyse werden externe Chancen und Risiken für das Unternehmen identifiziert.

Das Ziel der Analyse der Leistungserstellung besteht darin, Transparenz hinsichtlich der Wertschöpfungs-systematik zu gewinnen. Hierbei geht es darum, eine Überleitung der Einsatzfaktoren auf die abgesetzten Produkte oder Dienstleistungen herzustellen – im Wesentlichen Kostenelemente wie Vormaterial und Fremdleistung, aber auch eigene Leistung durch Mitarbeiter oder Maschinen. Zu identifizieren sind dabei regelmäßig die wichtigsten Kostenelemente, Prozesse und Systeme, Ressourcen (inklusive Verfügbarkeit, Qualität und Kompetenzen), »

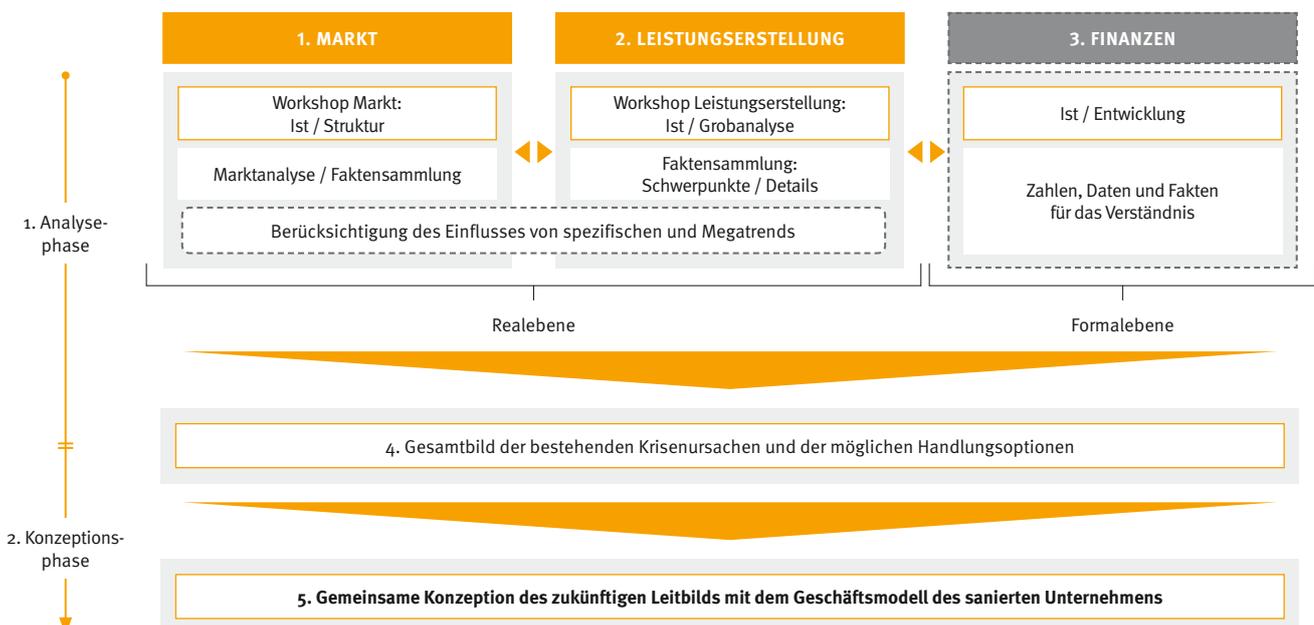


Abbildung 3: Vorgehensmodell zur Gestaltung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens, Quelle: eigene Darstellung

