

## „Lightbild“ des sanierten Unternehmens

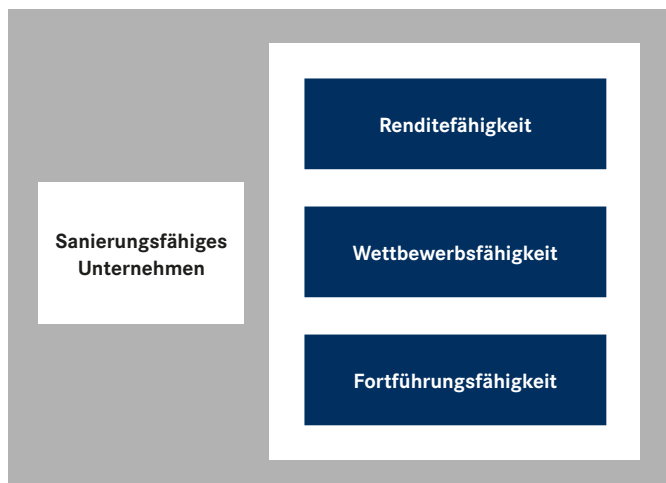
Vor dem Hintergrund allgemeiner Marktunsicherheiten sowie strikterer Informationsanforderungen von finanzierenden Banken oder Stakeholdern, stehen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. So unterschiedlich die Gründe für die Schieflage von Unternehmen auch sind, sie haben drei Dinge gemeinsam: kein Geld, keine Zeit zu handeln, kein Vertrauen der Stakeholder. Sanierungsgutachten schaffen durch die unabhängige Sichtweise eines externen Beraters Glaubwürdigkeit und erhöhen nicht nur die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten, sondern auch die Sanierungswahrscheinlichkeit. Dabei können aus Zeit- und Kostengründen die Anforderungen an ein solches Gutachten heruntergeschraubt werden. Ein Sanierungskonzept als „Lightversion“ sozusagen, dass insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen langfristig ihre Wettbewerbs- und Renditefähigkeit sicherstellen soll.

Um die Wahrscheinlichkeit der Sanierung eines Unternehmens zu bewerten, hat sich die Erstellung von Sanierungsgutachten mit der Einhaltung gewisser Sanierungsmindeststandards bewährt, bei der eine Prognose über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unverzichtbar ist. Die Schaffung von Transparenz und damit das Zurückgewinnen von Vertrauen aller Stakeholder steht dabei zu Beginn einer jeden Sanierung. Wann ist jedoch die Sanierungswahrscheinlichkeit hinreichend dargelegt, um in der Praxis alle Stakeholder zu überzeugen?

### Wettbewerbsfähigkeit als Schlüssel für eine erfolgreiche Sanierung

Am Anfang eines tragfähigen Konzeptes steht die Darlegung der Krisenursachen. Nur so ist die nachhaltige Stärkung und Rückgewinnung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eines Unternehmens situationsgerecht zu leisten. Ebenso werden hierdurch in der Regel die Analyseschwerpunkte definiert.

Abb. 1: Prüfpunkte eines sanierungsfähigen Unternehmens gem. IDW S6



Im Mittelpunkt der Beurteilung des Unternehmens steht seine zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Es muss in der Lage sein, nachhaltig eine branchenübliche Rendite zu erwirtschaften. Die Sicherstellung dieser Wettbewerbsfähigkeit beruht dabei auf der Optimierung der Leistungswirtschaft.

Gefordert ist hier die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette. Wettbewerbsfähig ist nur, wer die rendite starken Produkte der Unternehmung forciert und unprofitable Leistungen eliminiert.

Die hierfür notwendige Transparenz in Form von Sparten- und/oder Deckungsbeitragsrechnungen ist zu schaffen bzw. zu plausibilisieren. Ansonsten droht das Risiko von Fehlentscheidungen. Dabei ist es zwingend erforderlich, den relevanten Markt abzugrenzen. Die Anforderungen der Kunden müssen ebenso bekannt sein, wie die Wettbewerbsstruktur des zu bearbeitenden Segments.

Um einer Marktverdrängung vorzubeugen, ist die Konzentration auf wesentliche strategische Erfolgsfaktoren wichtig. Es gilt, den richtigen Produkt-/Kundenmix zu definieren.

Zentrale Fragen im Findungsprozess können beispielsweise das Qualitätsniveau, der geleistete Serviceumfang und die Innovationskraft der vermarkteten Produkte und Leistungen sein. Entscheidender Faktor ist jedoch oftmals der Preis und dieser muss eine adäquate Marge enthalten.

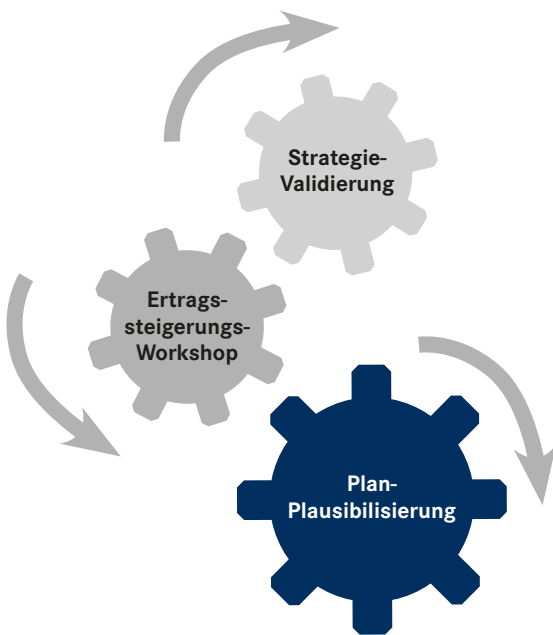
Drei Kernfragen sind demzufolge durch den Konzeptersteller zu beantworten:

1. Hat das Unternehmen eine erfolgsversprechende Strategie?
2. Sind die Ertragssteigerungsmaßnahmen konkret und valide?
3. Reichen diese aus, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein?

### Drei Schritte zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung wendet hierbei regelmäßig drei ineinandergreifende Instrumente an (s. Abb. 2).

Abb.2: Stellschrauben der Wettbewerbsfähigkeit



Mittels eines eintägigen Strategie-Workshops wird ein Verständnis über das aktuelle Kunden- und Produktportfolio, Markt, Wettbewerb und exogene Einflussgrößen gewonnen und erste strategische Maßnahmen werden abgeleitet. Die wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren werden identifiziert und einer Strategievalidierung unterzogen. Der Workshop wird in enger Abstimmung mit den Unternehmensvertretern maßgeschneidert auf die Unternehmenssituation vorbereitet, folgt hierbei jedoch stets einheitlichen Strukturen und Prüfpunkten, die den akademischen Standards entsprechen.

Eine 360° Sicht auf das Unternehmen erhält man durch unseren eintägigen Ertragssteigerungsworkshop. Ziel dieses Workshops ist es, ein Verständnis für die Wertschöpfungskette des Unternehmens zu erhalten, wesentliche Ertragssteigerungspotenziale zu identifizieren sowie ein Meinungsbild über Organisation und Management zu erlangen.

Die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse werden einer Planplausibilisierung unterworfen. Dabei erfolgt die Plausibilisierung „Top-Down“ auf Basis der Erkenntnisse aus der Strategievalidierung. „Bottom-Up“ werden die Optimierungsmaßnahmen aus dem Ertragssteigerungsworkshop bewertet und in

die Planung integriert. Die Überprüfung der Prämissen der Basisplanung, insbesondere der Hauptkostenarten und Absatzplanung, runden die Planplausibilisierung ab.

### Die Kardinalsfrage: Ist das Management willens und fähig das Unternehmen zu sanieren?

Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es! Getreu dieser Volksweisheit ist auch jedes Sanierungskonzept nur so gut wie die Menschen, die es umsetzen und verantworten. In erster Linie also das Management. Gemäß IDW S6 ist die positive Beantwortung der Kardinalsfrage Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit. Durch den Einsatz der vorab beschriebenen Workshop-Formate und die damit verbundene intensive Kommunikation und Interaktion mit den Unternehmensverantwortlichen erlangen wir die notwendigen Einblicke um auch hierzu eine begründbare Beurteilung vorzunehmen.

Mit einer validen Strategie, nachvollziehbaren Maßnahmen und einer plausiblen Planung ist die Wettbewerbsfähigkeit ablesbar. Eine Kurzbeurteilung des Managements kann diese Aussage bei Bedarf abrunden. Die am Sanierungsprozess Beteiligten können somit auch ohne ein vollumfängliches IDW S6 Gutachten Transparenz und somit „credere“ erlangen.

#### Bozidar Radner

Dipl.-Btw.  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Strategie, Einkauf, Vertrieb  
Tel. 0211-82 89 77 0  
bozidar.radner@buchalik-broemmekamp.de



#### Harald Kam

Dipl.-Kfm.  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Entwicklung ganzheitlicher Wertsteigerungs- und Restrukturierungslösungen, auch in Insolvenzsituationen, Begleitung von Transformationsprozessen, Projekt- und Programm-Management  
Tel. 0211-82 89 77 0  
harald.kam@buchalik-broemmekamp.de

