

Lightversion für Sanierungsgutachten

Von Bozidar Radner und Harald Kam



Dipl.-Betriebswirt Bozidar Radner ist Geschäftsführer der Gesellschaft der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH.

Sanierungsgutachten steigern die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten und erhöhen die Sanierungswahrscheinlichkeit. Doch der Aufwand für ein solches Konzept ist enorm.

Dabei können aus Zeit- und Kostengründen die Anforderungen an ein solches Gutachten heruntergeschraubt werden. Als „Lightversion“ reicht ein Konzept aus, das langfristig die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit aufzeigt.



Dipl.-Kfm. Harald Kam ist Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH.

So unterschiedlich die Gründe für die Schieflage von Unternehmen auch sind, sie haben drei Dinge gemeinsam: kein Geld, keine Zeit zu handeln und kein Vertrauen der Stakeholder. Vor dem Hintergrund allgemeiner Marktunsicherheiten sowie strikterer Informationsanforderungen von finanzierenden Banken oder Stakeholdern stehen Unternehmen dann vor besonderen Herausforderungen.

Um die Wahrscheinlichkeit der Sanierung eines Unternehmens zu erhöhen, hat sich die Erstellung von Sanierungsgutachten mit der Einhaltung gewisser Sanierungsmindeststandards bewährt, wobei eine Prognose über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unverzichtbar ist.

Die Schaffung von Transparenz und damit das Zurückgewinnen des Vertrauens aller Stakeholder steht dabei zu Beginn einer jeden Sanierung.

Inhalte eines Sanierungskonzepts

Die Aufgabe eines Sanierungskonzepts ist es, die erforderlichen Maßnahmen zur Sanierung eines in der Krise befindlichen Unternehmens aufzuzeigen. Dazu wird zunächst die wirtschaftliche Lage beurteilt und die Ursachen der Krise detailliert analysiert. Im sogenannten Leitbild wird festgelegt, wie das Unternehmen nach Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen aufgestellt sein soll (Wettbewerbsposition und Wettbewerbsvorteile), um wieder erfolgreich am Markt agieren zu können. In der nachfolgenden integrierten GuV-, Bilanz- und Finanzplanung erfolgt der Nachweis der Umsetzbarkeit und Tragfähigkeit des geplanten Sanierungskonzepts. Es wird aufgezeigt, inwieweit das Unternehmen mit schrittweiser Umsetzung der Maßnahmen eine nachhaltige Rendite erwirtschaften kann und damit sanierungsfähig ist.

Wann überzeugt die Sanierungswahrscheinlichkeit in der Praxis alle Stakeholder?

Wettbewerbsfähigkeit als Sanierungsschlüssel

Am Anfang eines tragfähigen Konzepts steht die Darlegung der Krisenursachen. Nur so ist die nachhaltige Rückgewinnung und Stärkung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eines Unternehmens situationsgerecht

zu leisten. Ebenso werden hierdurch in der Regel die Analyseschwerpunkte definiert.

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 (insbesondere Working-Capital-Management, Kostensenkungsmaßnahmen, Kapazitätsanpassungen, Portfoliobereinigung). Gefordert ist hier die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette. Wettbewerbsfähig ist nur, wer die renditestarken Produkte der Unternehmung forciert und unprofitable Leistungen eliminiert. Die hierfür notwendige Transparenz in Form von Sparten- und/oder Deckungsbeitragsrechnungen ist zu schaffen. 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 Kriterien dabei können beispielsweise das Qualitätsniveau, der geleistete Serviceumfang und die Innovationskraft der vermarkteten Produkte und Leistungen sein. Entscheidender Faktor ist oft der Preis, und dieser muss eine adäquate Marge enthalten.

Drei Kernfragen muss der Konzeptersteller beantworten:

1. Hat das Unternehmen eine erfolgversprechende Strategie?
2. Sind die Ertragssteigerungsmaßnahmen konkret und valide?

3. Reichen diese aus, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein?

Drei Schritte zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit

Zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit wendet die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung drei ineinandergreifende Instrumente an: Strategieworkshop, Ertragssteigerungsworkshop und Planplausibilisierung.

Mit einem eintägigen Strategieworkshop wird Verständnis über das aktuelle Kunden- und Produktportfolio, den Markt, den Wettbewerb und exogene Einflussgrößen gewonnen sowie erste strategische Maßnahmen abgeleitet. Die strategischen Erfolgsfaktoren werden identifiziert und einer Strategievalidierung unterzogen. Der Workshop wird mit den Unternehmensvertretern maßgeschneidert auf die Unternehmenssituation vorbereitet, folgt jedoch stets einheitlichen Strukturen und Prüfpunkten, die den akademischen Standards entsprechen. Eine 360-Grad-Sicht auf das Unternehmen erhält man durch einen eintägigen Ertragssteigerungsworkshop. Ziel ist, Verständnis für die Wertschöpfungskette des Unternehmens zu erhalten, wesentliche Ertragssteigerungspotentiale zu identifizieren sowie ein Meinungsbild über Organisation und Management zu erlangen.

Alle Ergebnisse werden innerhalb einer Planplausibilisierung zusammengeführt und durch Überprüfung der Prämissen der Basisplanung ersetzt. Eine Kurzbeurteilung des Managements kann diese Aussage bei Bedarf abrunden. Die Beteiligten am Sanierungsprozess können somit auch ohne ein vollumfängliches IDW-S6-Gutachten Transparenz und somit Glaubwürdigkeit erlangen.