

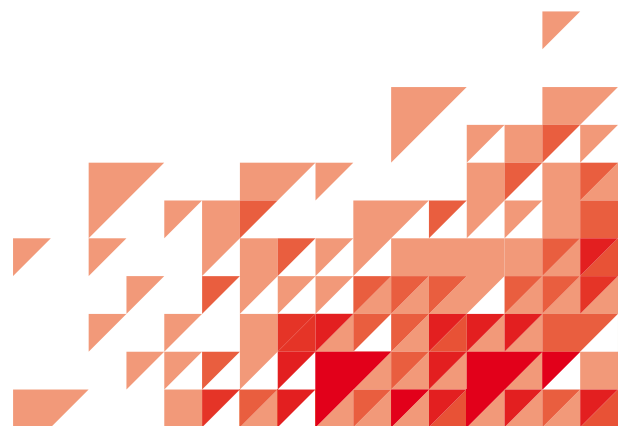


GRUNDLAGEN ORDNUNGSGEMÄSSER RESTRUKTURIERUNG UND SANIERUNG (GoRS)

Leitfaden des Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung
im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Stand: Oktober 2015
1. Auflage 2015

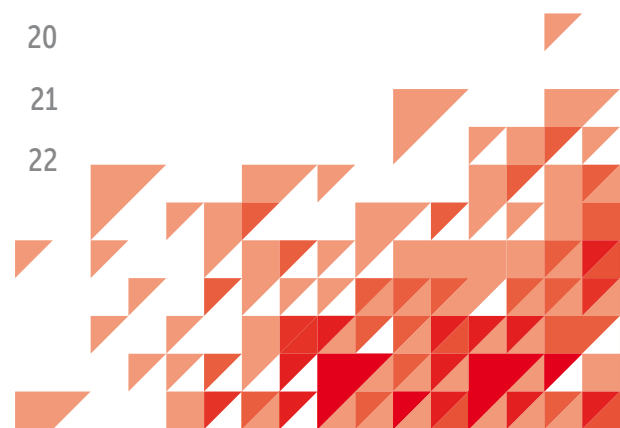
Herausgeber:
Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung im
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.



INHALTSVERZEICHNIS

Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS)

1. Vorbemerkungen	4
2. Phasenunabhängige Arbeitsgrundsätze	6
2.1 Auftragsanbahnung und vertragliche Gestaltung	6
2.2 Auftragsdurchführung	8
2.3 Persönliche Anforderungen	9
3. Beratungsphasen	10
3.1 Restrukturierung	10
3.1.1 Vorgehensweise	10
3.1.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters	12
3.1.3 Tools/Standards	13
3.1.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder	13
3.2 Sanierung	14
3.2.1 Vorgehensweise	14
3.2.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters	16
3.2.3 Tools/Standards	17
3.2.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder	18
3.3 Nachsorge	19
3.3.1 Vorgehensweise	19
3.3.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters	20
3.3.3 Tools/Standards	21
3.3.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder	22



1. VORBEMERKUNGEN

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 16.000 Unternehmens- und Personalberatungen mit über 130.000 Beschäftigten.

Ein ganz zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung dieser für die deutsche Wirtschaft wichtigen Dienstleistung beizutragen. So dienen zum Beispiel Grundsätze, Leitfäden, Standards oder Empfehlungen sowohl den Mitgliedsunternehmen als auch allen übrigen Marktteilnehmern als Maßstab ihrer Tätigkeit. Alle Ausarbeitungen – zum Beispiel die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung – bieten damit Beratern und Klienten eine verlässliche Orientierung.

Eine neue Qualitätsinitiative des Verbandes gilt nun aktuell der Restrukturierungsberatung. Der BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung hat bereits 2013 die Grundlagen für das Grobkonzept im Rahmen einer Bescheinigung nach § 270b InsO veröffentlicht. Der Zuspruch auf diese Empfehlungen war sehr groß. Zugleich zeigte sich aber darüber hinaus die Notwendigkeit, grundlegende Leitlinien für die bestmögliche Begleitung eines Restrukturierungs- und Sanierungsprozesses durch externe Berater zu erarbeiten: die BDU-Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS).

Die GoRS ersetzen dabei nicht bereits vorhandene Standards, etwa die des IDW S 6 für Sanierungsgutachten. Vielmehr sollen die GoRS die bereits vorhandenen

Standards und die diversen weiteren Rahmenbedingungen unter einem vom Restrukturierungs- und Sanierungsprozess bestimmten Überbau sinnvoll miteinander verknüpfen. Maßgeblicher Initiator und Ersteller der GoRS sind die Mitglieder des BDU-Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung. Die Grundsätze wurden aber auch zahlreichen Experten aus der Sanierungspraxis außerhalb des Verbandes – zum Beispiel Wirtschaftsprüfern, Insolvenzverwaltern und Wirtschaftsjuristen – zur Kommentierung und Prüfung zur Verfügung gestellt. Ihre Anregungen sind in das Papier miteingeflossen.

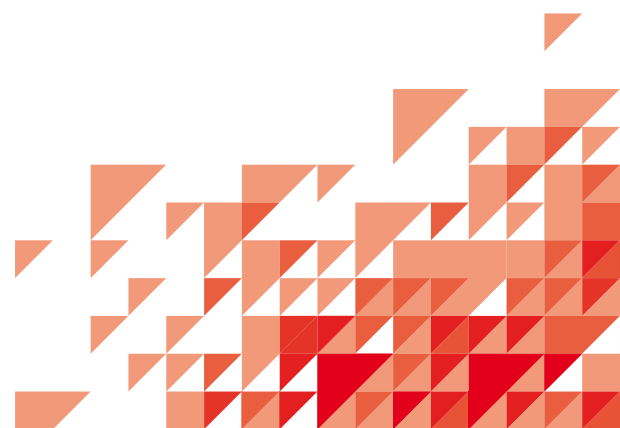
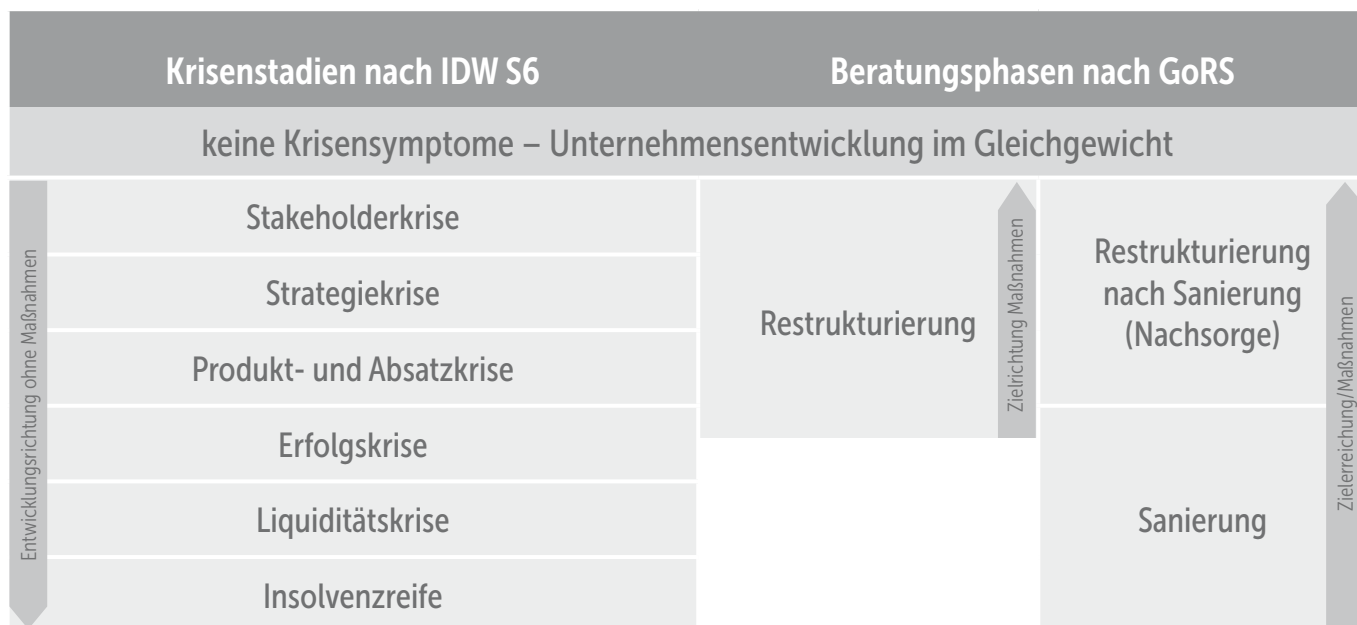
Inhaltlich gliedern sich die GoRS in zwei Hauptbestandteile. Zunächst formulieren die Arbeitsgrundsätze die persönlichen Anforderungen an den Berater, die allgemeinen Anforderungen an die Auftragsanbahnung und die vertragliche Gestaltung sowie die dann folgende Auftragsbearbeitung. Der zweite Abschnitt beschreibt den Beratungsprozess in seinen einzelnen Phasen. Der Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung unterscheidet zwischen den Beratungsphasen der Restrukturierung, der Sanierung und der Restrukturierung nach erfolgreicher Sanierung, der sog. Nachsorge. Wie auch schon die GoRS insgesamt, ist die Aufteilung der Phasen nicht als Alternativentwurf zu den etablierten Phasenmodellen zu sehen. Vielmehr ist die nachfolgend dargestellte Aufgliederung der Restrukturierungs- und Sanierungsberatung

an die Krisenstadien nach IDW S6 angelehnt und fasst einzelne Zeitabschnitte für den Betrachtungswinkel der GoRS sinnvoll zusammen.

Innerhalb der drei Beratungsphasen werden jeweils phasenspezifisch das dafür notwendige Know-how der Berater betrachtet und die allgemeine Vorgehenswei-

se sowie beispielhaft dafür notwendige Tools und zur Anwendung kommende Standards erläutert. Nicht zuletzt unterscheiden sich die Anforderungen der Stakeholder an eine ordnungsgemäße Restrukturierungsberatung in jeder Phase voneinander, und so werden diese im jeweils letzten Teilabschnitt dargestellt.

Abbildung 1: Krisenstadien nach IDW S6 und Beratungsphasen nach GoRS



2. PHASENUNABHÄNGIGE ARBEITSGRUNDSÄTZE

Die Arbeitsgrundsätze sind unabhängig von dem konkreten Krisenstadium, in welchem sich das Unternehmen befindet, und gelten daher phasenübergreifend. Sie behandeln grundlegende Anforderungen an die Auftragsanbahnung, die vertragliche Gestaltung, die inhaltliche Auftragsbearbeitung und nicht zuletzt auch persönliche Anforderungen an einen Unternehmensberater als agierende Person.

2.1 Auftragsanbahnung und vertragliche Gestaltung

Vor Beginn eines erfolgreichen Restrukturierungs- oder Sanierungsprozesses stehen im Wesentlichen drei notwendige Schritte, um eine Akquisition in ein Beratungsmandat zu wandeln. Im ersten Schritt werden in einem oder mehreren vorgelagerten Gesprächen mit dem potentiellen Mandanten die Historie des Unternehmens, der Krisenverlauf, die möglichen internen und externen Krisenursachen sowie die derzeitige wirtschaftliche Situation der Gesellschaft erörtert. Bereits in dieser Phase kann das Anfordern von schriftlichen Informationen, wie zum

des potentiellen Mandanten und der erwarteten Beratungsleistung sicherzustellen.

Bevor ein Angebot formuliert und abgegeben werden kann, hat der Berater in Schritt Zwei zunächst die eigene Kompatibilität mit dem potentiellen Beratungsmandat und -mandanten zu prüfen. Zu den wichtigsten Kriterien, die im Rahmen dieser selbstverpflichtenden Prüfung abzufragen sind, gehört zuallererst, dass die durch den Mandanten geforderten Aufgaben qualitativ hochwertig durch den Berater erledigt werden können.

Abbildung 2: Schritte der Auftragsanbahnung



Beispiel vorhandenen Jahresabschlüssen, Gesellschaftsvertrag oder unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, hilfreich sein. Weiterhin werden neben möglichen Arbeitsinhalten und einer abgestimmten Vorgehensweise mitsamt zugehörigem Zeitplan generelle Handlungsoptionen oder idealerweise bereits erste Lösungsansätze grob skizziert. Die gesammelten Informationen fließen später unmittelbar in das Angebot ein, um ein gemeinsames Verständnis von der Ausgangslage

Das dafür notwendige fachliche und methodische Know-how muss sicher verfügbar sein. Ebenso essentiell ist das Vorhandensein der benötigten personellen Kapazitäten, ggf. auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Bereits vorhandene oder absehbare Interessenskonflikte sind zu vermeiden. Die versicherte Haftungssumme des Beraters muss zur Größe des Mandanten passen. Wenn notwendig, ist eine fallspezifische Erhöhung anzubieten. Nur bei positiver Beurteilung aller genannten Kriterien soll der

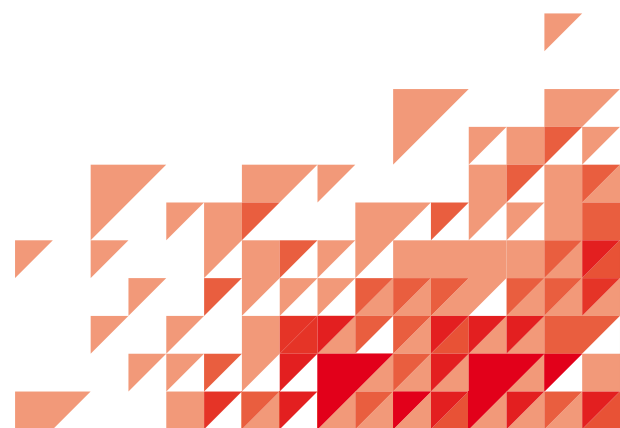
Berater ein Angebot formulieren und abgeben. Andernfalls ist eine Ablehnung des Mandats dringend anzuraten.

In einem dritten Schritt ist das Angebot zu formulieren und an den richtigen Auftraggeber zu richten. Sämtliche Vertragsbestandteile (so z.B. standardisierte AGB und Zahlungsplan) sind transparent und unmissverständlich zu gestalten, um so von Beginn an für eine notwendige Auftragsklarheit zu sorgen. Die im Erstgespräch erfassten Informationen finden sich als Ausgangslage im Angebot wieder und stellen einen Konsens zwischen Mandant und Berater her. Die zuvor skizzierte inhaltliche Vorgehensweise wird nun im schriftlichen Angebot hinreichend detailliert. An dieser Stelle sind die konkret benötigte Beratungsleistung oder das generell zu vereinbarende Leistungsportfolio, die Aufgabenbeschreibung und die terminliche Abfolge inklusive Benennung von Meilensteinen und der erforderlichen Beraterkapazitäten detailliert darzustellen. Als weiterer Bestandteil des Angebots wird das angestrebte Beratungsergebnis entweder direkt benannt, wie beispielsweise die „Erstellung eines Sanierungsgutachtens“, oder hinreichend genau skizziert, zum Beispiel die „Kostensparnis bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 10% p.a.“. Eine Aussage über Leistungen, die explizit ausgeschlossen werden, wie beispielsweise Steuer- oder Rechtsberatung, muss

ebenfalls Bestandteil des Angebots sein.

Die Rolle des Beraters im Verhältnis zum Mandanten und den beteiligten Share- und Stakeholdern ist teilweise ebenfalls Angebotsinhalt und sorgt von Beginn an für die notwendige Transparenz im Beratungsprozess. Hierbei werden Vereinbarungen zwischen den Beteiligten festgehalten, die beispielsweise klare Regelungen zu Kommunikationsinhalten und -häufigkeit oder klare inhaltliche Abgrenzungen von Tätigkeitsbereichen der einzelnen Berater beinhalten können. Ziel der Regelungen ist die Herstellung von klaren Leitlinien für alle direkten und indirekten Projektbeteiligten, so dass der Berater stets seine notwendige Unabhängigkeit wahren kann.

Letzter, aber ebenso zwingend notwendiger Bestandteil des schriftlichen Angebots ist eine transparente und dem Projekt entsprechende Honorarstruktur. Die angebotene Vergütung ist dabei in Bezug auf Höhe, personelle Struktur und Zahlungszeitpunkt angemessen zu gestalten. Die Höhe des Honorars soll in einem adäquaten Verhältnis zur Leistung und zum Ergebnis der Beratungstätigkeit für den Mandanten stehen. Es ist eine wöchentliche oder monatliche Abrechnung nach Tagewerken üblich. Aber auch die Abrechnung auf Erfolgsbasis oder in Form einer pauschalisierten Vergütung ist denkbar.



2. PHASENUNABHÄNGIGE ARBEITSGRUNDSÄTZE

2.2 Auftragsdurchführung

Eine erfolgreiche Auftragsdurchführung gerade im Bereich der Restrukturierungs- und Sanierungsberatung ist lösungs- und umsetzungsorientiert und hat den Nutzen für den Mandanten als oberstes Ziel. Dazu werden sämtliche Stakeholder sach- und zielgerichtet eingebunden und bei Bedarf schon im Angebot notwendige Regeln der Zusammenarbeit definiert (s.o.). Im Anschluss an die Mandatierung und noch vor Beginn der inhaltlichen Projektarbeit ist daher eine zielgerichtete Projektorganisation zu installieren. Die Ausgestaltung richtet sich zunächst nach den angebotenen Leistungsbestandteilen und den spezifischen Anforderungen des Mandanten. Zeitliche Restriktionen und kritische Erfolgsfaktoren müssen bereits frühzeitig erkannt und in der weiteren Bearbeitung laufend überwacht werden. Die Teamgröße wird im Wesentlichen durch den Projektumfang und die zeitlichen Restriktionen des Projektes bestimmt. Je nach Krisenstadium bzw. Beratungsphase und inhaltlichen Anforderungen trägt eine zielgerichtete, transparente und flexible Projektorganisation dazu bei, angemessen zwischen einer umfangreichen und sehr exakten Bearbeitung auf der einen Seite und einer schnellen, weniger genauen, jedoch den zeitlichen Restriktionen des konkreten Falls entsprechenden Bearbeitung abzuwägen.

Die Kommunikation muss stets transparent und zeitnah sein, baut auf nachvollziehbaren Informationen auf und beachtet die sich ggfs. ändernden Informationsbedürfnisse sämtlicher Stakeholder. Unter Würdigung sensibler Informationen erfolgt während der gesamten Bearbeitungsdauer die Dokumentation sowohl wesentlicher Zwischen- und Endergebnisse als auch relevanter Entscheidungsgrundlagen in einer strukturierten und insbesondere schriftlichen Form. Während der Auftragsdurchführung werden alle Lösungsoptionen ergebnisoffen analysiert und unter Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen auch kreative Lösungsansätze erarbeitet. Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und im Bewusstsein der Grenzen der eigenen Fähigkeiten, wird bei Bedarf fachliche Unterstützung im Netzwerk des Beraters oder Mandanten systematisch genutzt.

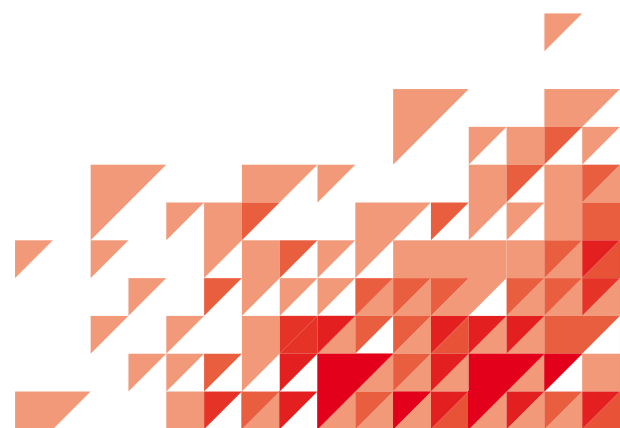
Der Restrukturierungs- und Sanierungsberater verfolgt keine „hidden agenda“ und zeichnet sich durch die Nachvollziehbarkeit des eigenen Handelns aus. Er verfügt zudem über die notwendige Sensibilität zu erkennen, wann die Beratungsleistungen und Anregungen beim Mandanten nicht mehr auf Akzeptanz oder auch an Grenzen stoßen. Eine notwendige Konsequenz kann dann eine Beendigung des Beratungsmandats sein.

► 2.3 Persönliche Anforderungen

Sowohl der einmalige Projekterfolg als auch der nachhaltige Nutzen eines Restrukturierungsprojektes wird durch eine zutreffende und zielgerichtete Analyse der Unternehmenssituation und ein ausgereiftes Konzept getragen. Darüber hinaus ist aber vor allem auch eine konstruktive Zusammenarbeit von Berater und Mandant auf der persönlichen Ebene von hoher Relevanz. Gerade in der kritischen Phase, in der sich das Unternehmen befindet und der Berater beauftragt wird, sind die persönlichen Anforderungen an den Berater hoch. Er steht unter der Beobachtung der Beteiligten und trägt eine hohe Verantwortung für das Gelingen des Projektes.

Die persönlichen Anforderungen knüpfen an die bereits beschriebenen Leitlinien für die Auftragsbearbeitung an und gelten für die handelnden Berater zusätzlich auf persönlicher Ebene. Eine vertrauliche Behandlung sämtlicher überlassenen Informationen, persönliche Integrität und eine gelebte Verpflichtung gegenüber dem Mandanten sind unabdingbare Grundvoraussetzungen. Auf Basis dieser Grundwerte kann sich ein beidseitiges, stabiles Vertrauensverhältnis aufbauen und der Mandant eine klare und unvoreingenommene Beratungsleistung bekommen. Der Berater muss ein ausreichendes Maß

an Lebens- und Berufserfahrung, Kommunikations- und Beobachtungsfähigkeit sowie Pragmatismus mitbringen. Daneben sind Durchsetzungsvermögen, proaktives Handeln und Kritikfähigkeit Eigenschaften eines erfolgreichen Restrukturierungs- und Sanierungsberaters. Regelmäßige Aus- und Fortbildungen sind ebenso wie Belastbarkeit selbstverständliche persönliche Anforderungen. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Kriterien zur Erlangung des Titels Sanierungsberater CMC/BDU (siehe www.idu.eu).



3. BERATUNGSPHASEN

Die konkreten Anforderungen an die Beratung werden wesentlich durch das Krisenstadium des Unternehmens sowie den bestehenden Handlungsspielraum und damit den Handlungsdruck bestimmt. Im Folgenden werden die hieraus abzuleitenden Zielsetzungen für die Beratung in der Restrukturierung, der Sanierung sowie der Nachsorge (Was?), das empfohlene Vorgehen zur Erreichung dieser Zielsetzungen (Wie?), die typischen Tools und Standards (Womit?) und die einzu- bindenden Interessengruppen (Mit wem?) dargestellt.

3.1 Restrukturierung

Die Restrukturierung ist im allgemeinen Verständnis weiter gefasst als der Sanierungsbegriff. Ziel der Restrukturierung ist die Vermeidung einer weiteren Krisen eskalation und die Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.

Typische Restrukturierungsmaßnahmen haben daher – nach im Bedarfsfall erfolgter Stabilisierung (Beseitigung eines negativen operativen Cash flows) – einen eher mittel- bis langfristigen Wirkungshorizont und kommen in frühen Krisenstadien zur Anwendung (Strategie- und Erfolgskrise), in denen eine relativ große Anzahl alternativer Handlungsmöglichkeiten und kein akuter Zeit- bzw. Handlungszwang besteht.

3.1.1 Vorgehensweise

Initiierung und Auftragsklärung

Ausgangspunkt einer jeden Restrukturierung ist eine strukturierte und transparente Auftragsklärung. Hierzu gehören die Festlegung der konkreten Ziele, des Kostenrahmens sowie der im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen unter Berücksichtigung der Verantwortlichkeiten. Eine Stakeholderanalyse hinsichtlich Projekteinfluss und Erwartungshaltung rundet diese Betrachtung ab. Mit dem Mandanten muss der Berater

Umfang und Ausgestaltung der Beratungsleistung sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Rolle des Beraters klären (Beratung des Managements, Begleitung der operativen Umsetzung oder Übernahme operativer Verantwortung als Restrukturierungsmanager).

Da die Sicherstellung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eine dauerhafte Aufgabe im Unternehmen ist, gilt es für den Berater bereits zu Beginn des Restrukturierungsmandats, eine eigene Exit-Strategie festzulegen. Diese wird durch das Erreichen der Beratungsziele bestimmt und sollte zusammen mit dem Kunden definiert und im Angebot nach Abschluss einer ersten konzeptionellen Phase fixiert werden.

Planung und Vorbereitung

Auf Basis des Auftrags muss eine konkrete Planung des Restrukturierungsprozesses erfolgen und die relevanten Meilensteine sind zu definieren. Vor Projektbeginn sind regelmäßige Termine mit dem Auftraggeber festzulegen, um ein transparentes Projektvorgehen sicherzustellen. Die operative Restrukturierung gliedert sich in drei Teile: Erstens, die Analyse der Unternehmenslage; zweitens, die Definition des Zielzustandes und der hierfür notwendig umzusetzenden Maßnahmen; drittens, die Umsetzung der Maßnahmen.

Die Analyse der Unternehmenslage umfasst in Krisensituationen grundsätzlich die Prüfung von Insolvenzantragsgründen (vgl. IDW S 11). Zudem erlaubt die Prüfung eine erste Einschätzung des Krisenstadiums und des damit verbundenen Handlungsdrucks. Sofern keine Insolvenzantragsgründe vorliegen, erfolgt die Analyse- und Konzeptionsphase.

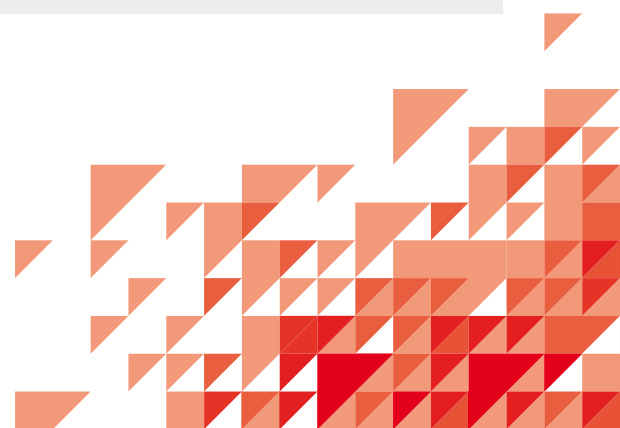
Umsetzung

Grundlage für das weitere Vorgehen in der Restrukturierungsphase bilden die Vorgaben des Restrukturierungskonzepts z. B. nach IDW S6, insbesondere die priorisierten und operationalisierten Restrukturierungsmaßnahmen sowie die zu implementierende Projektorganisation im Rahmen des Change Managements. Bei der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen hat eine Einbeziehung der identifizierten Stakeholder zu erfolgen. Typische Restrukturierungsmaßnahmen sind:

Abbildung 3: Typische Restrukturierungsmaßnahmen

Vertriebsbereich	Überprüfung des Marktpotenzials sowie der Markt- und Kundensegmentierung, Optimierung der Verkaufsprozesse, Einsatz/Abbau freier Handelsvertreter, Preisanpassungen, Vertriebsschulungen, Anpassung der Werbeaktivitäten, Überprüfung des Marketingmixes, insbesondere der Preisstrategien, soziale Netzwerke, Online-Plattformen
Produktionsbereich	Verbesserung der Produktionsprozesse und -anlagen, Verbesserung Time-to-Market, Verbesserung und Bestimmung von F&E und Produktion, Einführung Lean Management, Optimierung Lieferantenstruktur, Optimierung Lager- und Materialaufwand
Personalbereich	Personalmanagement: Sozialverträgliche Personalanpassung durch Abbau von Überstunden, Einstellungsstopp, Auslaufen befristeter Verträge, Altersteilzeit, Ausgründungen, Werkverträge, OT-Mitgliedschaft im AG-Verband, Änderungskündigungen, Aufhebungsverträge etc., Management-Audit
Managementbereich	Verstärkung des Managements durch einen Krisenmanager (Chief Restructuring Officer), Anpassung der Entscheidungsbefugnisse
Finanzbereich	Ist-Analyse, Planung, Controlling, KPIs

Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist laufend zu überprüfen und der Umsetzungsstand zu dokumentieren und zu kommunizieren.



3. BERATUNGSPHASEN

Abschluss

Sind die originären Projektziele erreicht, also die Restrukturierungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt, so ist das Restrukturierungsprojekt abzuschließen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Grundsätzlich ist der Erfolg der Restrukturierungsmaßnahmen im Anschluss dauerhaft zu kontrollieren und in eine transparente Nachsorge zu überführen.

3.1.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters

Die Zielsetzung von Restrukturierungen erfordert vom Berater umfassendes fachliches und methodisches Wissen in der strategischen Unternehmensanalyse und der Entwicklung von operativen Restrukturierungsmaßnahmen. Begleitet der Berater auch die Umsetzung der Maßnahmen, so ist hier insbesondere eine hohe soziale Kompetenz und Projektmanagementfähigkeiten im Rahmen eines Change Management-Prozesses von Bedeutung.

Fachkompetenz

Die Unternehmensanalyse gliedert sich, wie oben dargestellt, in die Umweltanalyse sowie die Analyse der internen Unternehmensverhältnisse. Die Umweltanalyse erfordert eine grundlegende (detaillierte) Branchenexpertise, also beispielweise das Wissen über die Anforderungen der Kunden und Besonderheiten des Marktes, die bestehenden Markttrends sowie die relevanten Wettbewerber und Interessengruppen. Verfügt der Berater nicht über das notwendige Branchenwissen, so kann bei Bedarf der Rückgriff auf ein Branchennetzwerk oder die Hinzuziehung von Branchenexperten sinnvoll sein. Die Analyse der internen Unternehmensverhältnisse erfordert ein umfassendes Verständnis der Zusammenhänge von Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation. Auch hier ist

das Einbeziehen spezialisierter Berater, zum Beispiel zur Optimierung des Einkaufs, des Vertriebs oder der Produktion, empfehlenswert. Ebenfalls ist Know-how bei der Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragssituation des Unternehmens unerlässlich.

Methodenkompetenz

Die Entwicklung des Leitbilds und die Ableitung spezifischer und realistischer Unternehmensziele sowie die hierfür notwendigen Maßnahmen erfordern in der Regel eine hohe methodische Kompetenz des Beraters. So können Kreativitätstechniken wie der Morphologische Kasten, Brainstorming oder Mind Mapping zur Ideenfindung herangezogen werden. Ebenfalls ist Know-how bei der Anwendung von Programmen zur Analyse und integrierten Planung notwendig. Dieses erlaubt eine fundierte Einschätzung der zu erwartenden Effekte aus der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen.

Sozialkompetenz

Bei der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen spielen neben den Projektmanagementfähigkeiten des Beraters insbesondere seine sozialen Kompetenzen eine zentrale Rolle, da in der Regel verschiedene Interessengruppen (z.B. Arbeitnehmervertreter) in den Restrukturierungsprozess eingebunden werden müssen. Hier gilt es – ggf. durch die Krise verlorengegangenes – Vertrauen zurückzugewinnen, die Stakeholder für den Restrukturierungsprozess zu gewinnen und Blockadehaltungen seitens einzelner Personen, Gruppierungen oder Institutionen aufzulösen. Der Umgang mit den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdermanagement) erfordert daher eine ausgeprägte Kommunikationsstärke sowie Überzeugungs- und Durchsetzungskraft. Auch eine hohe Konfliktfähigkeit ist bei Auftreten von Widerständen

gegen Veränderungen oder hinsichtlich notwendiger Restrukturierungsbeiträge beteiligter Personen entscheidend für den Restrukturierungserfolg.

3.1.3 Tools/Standards

Der Berater kann in der Restrukturierung auf eine Vielzahl bereits vorhandener Standards und Methoden zurückgreifen.

3.1.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder

Die bisherigen Überlegungen haben die Relevanz der Stakeholder für die Restrukturierung deutlich gemacht. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, die Motive der typischen Interessengruppen zu verstehen. Diese sind: Finanziers, Gesellschafter, Mitarbeiter und Betriebsräte, Lieferanten sowie Kunden.

Der Finanzier ist daran interessiert, sein Geld verzinst zurückzuerhalten. In vielen Fällen kann er dieses Ziel bestmöglich mit einem dauerhaft rentablen Geschäftsbetrieb

erreichen, aus dem der Kapitaldienst bedient werden kann und der damit ein geringes Ausfallrisiko aufweist. Um das eigene Risiko einzuschätzen und bewerten zu können, erwartet der Finanzier Transparenz hinsichtlich der Ziele der Restrukturierung und der Zukunftsperspektiven, unter Berücksichtigung der für seine Interessenswahrung notwendigen Dokumentationsanforderungen (Stichwort positive Fortführungsprognose). Ggf. wird für eine Unterstützung der Restrukturierung die Bereitstellung bzw. eine Ausweitung der Sicherheiten verlangt.

Die Gesellschafter sind an einer Wertsteigerung des Unternehmens und damit der eigenen Anteile bzw. an regelmäßigen Ausschüttungen interessiert. In der Restrukturierung spielen die Gesellschafter eine entscheidende Rolle, da ihre Bereitschaft zur Leistung eines Restrukturierungsbeitrags oftmals Voraussetzung für das Engagement anderer Stakeholder ist.

Abbildung 4: Beispielhafte Standards und Methoden in der Restrukturierung

Insolvenzantragsgründe	InsO, IDW S 11
Analyse Markt/Strategie	Potenzialanalyse, Wettbewerbsanalyse, DB Analyse, Portfolioanalyse, Branchenanalyse, Innovationsradar, Zielgruppenanalyse, SWOT, Risikomanagement
Analyse Prozesse/Organisation	Leistung und Produktivität, Prozessmodell Personalentwicklung, erfolgskritische Abläufe und Funktionsbereiche, Kalkulation, Controlling, Standortkonzept
Analyse Finanzen	rollierender 13-Wochen-Forecast, Bilanzanalyse, Finanzwirtschaftliche Analyse, Kapitaldienstfähigkeit, Investitionsanalyse, Integrierte Finanzplanung, Finanzierung, WC Management, Break-Even, KPI, Branchenkennzahlen



3. BERATUNGSPHASEN

Die Organe eines Unternehmens sind in der Regel an einer pragmatischen und umsetzungsorientierten Überwindung der Unternehmenskrise interessiert. Dabei sollen auch nach der Restrukturierung der eigene Arbeitsplatz und die Machtposition gesichert sein. Der Berater soll darüber hinaus helfen, Haftungsrisiken zu vermeiden.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind vor allem am Erhalt der Arbeitsplätze und des Vergütungsniveaus interessiert. Als Vertreter der Mitarbeiter versucht der Betriebsrat diese Interessen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, z.B. durch Entwicklung alternativer Maßnahmen, zu vertreten und die Auswirkungen der Restrukturierung möglichst gering zu halten.

Die Lieferanten sind an einem nachhaltig ertragreichen Kundenverhältnis und der Verhinderung von Zahlungsausfällen interessiert. Steigt in Krisenzeiten das Risiko eines Zahlungsausfalls, so kann dies Auswirkungen auf die Kreditversicherungsfähigkeit des Unternehmens und damit auf die Zahlungsziele bei Kunden haben.

Kunden sind an einem nachhaltig verlässlichen und wettbewerbsfähigen Lieferanten interessiert (Sicherstellung Lieferfähigkeit – OTIF). Hier gilt es, Lieferausfälle zu vermeiden. Die Kunden können die Restrukturierung des Unternehmens zum Beispiel durch den Abschluss von langfristigen Abnahmeverträgen unterstützen. Dies sendet ein starkes Signal und schafft Vertrauen bei den anderen Interessengruppen.

All diese Interessen sind im Rahmen der Restrukturierung ernst zu nehmen und bei der Frage, wer welchen Beitrag leisten kann und will, zu berücksichtigen.

3.2 Sanierung

Von der Sanierung spricht man in der Regel erst im Stadium einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder Liquiditätskrise. In einer solchen akuten Unternehmenskrise müssen kurzfristig schnell greifende Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung des Geschäftsbetriebs umgesetzt werden.

3.2.1 Vorgehensweise

Initiierung und Auftragsklärung

Befindet sich ein Unternehmen in einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder in einer Liquiditätskrise, besteht in der Regel auch die Gefahr des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen. Die vertragliche Ausgestaltung der Beauftragung ist daher von besonderer Bedeutung, um spätere Haftungsgefahren – insbesondere die der Beihilfe zur Insolvenzverschleppung – und eine Anfechtbarkeit von Honoraren zu vermeiden. Die Honorarsicherung sollte durch Bargeschäft (vgl. § 142 InsO) erfolgen. Bezogen auf die Auftragsgestaltung wird auf Kapitel 2.1 verwiesen.

Planung und Vorbereitung

a) Insolvenztatbestände prüfen

Die Sanierung von Unternehmen ist geprägt durch einen hohen zeitlichen Handlungsdruck. Die Identifizierung und die Priorisierung der zur Erreichung der definierten Zielsetzung notwendigen Maßnahmen sind daher von zentraler Bedeutung. Eine besondere Rolle spielt hierbei die Insolvenzantragspflicht und die damit einhergehenden strafrechtlichen Haftungsrisiken der Vertretungsorgane.

Die Vertretungsorgane sind verpflichtet, jederzeit einen Überblick über die aktuelle Liquiditäts- und Vermögenslage des Unternehmens zu haben und – gemäß § 15a Abs. 1 InsO – bei Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit oder einer

Überschuldung ohne schuldhaftes Zögern – spätestens aber drei Wochen nach Eintritt des Insolvenztatbestandes – beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. Zu dem Zeitpunkt, zu dem keine Möglichkeit mehr besteht, die Antragsgründe zu beseitigen, ist sofort der Insolvenzantrag zu stellen. Fehlt den Vertretungsorganen die zur Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen notwendige Sachkunde, können sie sich den Rat eines unabhängigen, fachlich qualifizierten Berufsträgers einholen (vgl. IDW S 11, Abschnitt 2) und das Ergebnis der Beurteilung abwarten, sofern sie auf die unverzügliche Auftragsdurchführung drängen. Wird ein externer Berater im Stadium einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise beauftragt, ist das Vorliegen von Insolvenzantragsgründen also immer dringend zu prüfen. Dieses umfasst die Zahlungsunfähigkeits- und/oder Überschuldungsprüfung. Bezüglich der Prüfung der Insolvenzantragsgründe wird auf IDW S 11 verwiesen.

Wird eine Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung festgestellt und trotz Kenntnis der Insolvenzantrag nicht, nicht richtig oder nicht rechtzeitig gestellt, so drohen den Vertretungsorganen gemäß §§ 15a Abs. 4 und 5 InsO strafrechtliche Konsequenzen.

b) Sofortmaßnahmen zur Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit einleiten

In der Sanierung sind zur Abwendung einer drohenden Insolvenz Sofortmaßnahmen zu ergreifen, die die Gefahr des Eintritts einer Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung abwenden und die Fortführungsfähigkeit sicherstellen (vgl. IDW S6 Tz. 13). Es müssen die finanzwirtschaftlichen Voraussetzungen geschaffen werden, die dem Unternehmen die Zeit verschaffen, alternative

Sanierungsoptionen zu prüfen und ein Sanierungsszenario zu entwickeln.

c) Alternative Sanierungsoptionen prüfen und ein Sanierungsszenario entwickeln

Im Allgemeinen bestehen unterschiedliche Sanierungsoptionen, z. B. die außergerichtliche Sanierung, die übertragende Sanierung im Insolvenzverfahren oder ein Insolvenzplanverfahren wie das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Alternativen sind im Rahmen einer Optionsanalyse zu untersuchen und zu bewerten (Dual Track Prüfung).

Das Sanierungsszenario definiert, wie das Sanierungsziel, also die Wiedererlangung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit, erreicht werden soll. Hierzu ist zunächst das favorisierte Sanierungsszenario festzulegen, und darauf aufbauend sind die notwendigen Sanierungsmaßnahmen zu definieren.

In dieser Phase ist auch zu evaluieren, ob die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens überhaupt nachhaltig und wirtschaftlich sinnvoll wiederhergestellt werden kann. Es ist also die Frage zu beantworten, ob eine Sanierung überhaupt Sinn macht.

d) Integrierte Sanierungsplanung erstellen

Wichtig ist es, eine wirtschaftliche Bewertung der erwarteten Effekte aus den Maßnahmen vorzunehmen und diese Effekte in einer integrierten Sanierungsplanung abzubilden. Zudem sind vor der Verhandlung der Restrukturierungsmaßnahmen mit den betroffenen Stakeholdern mögliche kontraproduktive Auswirkungen



3. BERATUNGSPHASEN

zu beachten (z. B.: Kürzung Zahlungsziele der Lieferanten oder der Kreditlinie durch die Kreditinstitute, Verschlechterung des Ratings bei Warenkreditversicherern, etc.).

e) Sanierungskonzept erstellen

Als Grundlage einer Sanierung ist die Erstellung eines Sanierungskonzepts (vgl. IDW S6) unverzichtbar. Ein solches Konzept muss den BGH-Anforderungen an Sanierungskonzepte Rechnung tragen, welche im IDW S6 abgebildet sind. Das Sanierungskonzept muss eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit des Schuldners treffen.

Umsetzung

Der Erfolg einer Sanierung hängt aufgrund des bestehenden Handlungsdrucks von einer schnellen und erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen ab. Typische Sanierungsmaßnahmen in der Erfolgs- und Liquiditätskrise zielen auf die kurzfristige Generierung von Liquidität und die Sicherstellung des Finanzierungsbedarfs ab. Hierbei sind insbesondere diejenigen Interessengruppen von Bedeutung, die an der Vermeidung einer Insolvenz des Unternehmens interessiert sind.

Ggf. ist neben der außergerichtlichen Sanierung auch, gewissermaßen als Back-up, ein mögliches Insolvenzverfahren für den Fall vorzubereiten, dass Verhandlungen mit den Stakeholdern nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen oder die Sanierungsmaßnahmen nicht den gewünschten Erfolg haben.

Abschluss

Die Zielsetzung der Sanierung ist die Schaffung der Voraussetzungen zur Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens. Mit Erreichung dieser Zielsetzung sollte auch eine

Dokumentation der Ergebnisse erfolgen und die Phase der akuten Sanierung abgeschlossen werden. Die Neubeauftragung für die Nachsorge, also die Restrukturierung nach der Sanierung (siehe Abschnitt 3.3), sollte separat erfolgen, da hier neue Auftragsziele handlungsleitend sind.

3.2.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters

Die Sanierungsberatung stellt hohe Anforderungen an die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen des Beraters, da dieser zumeist eine wirtschaftlich und rechtlich hoch komplexe (und für die beteiligten Personen zumeist auch hoch emotionale) Ausgangssituation vorfindet, in der unter großem Handlungsdruck die richtigen Entscheidungen getroffen werden müssen. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen dieser Entscheidungen sind mehrjährige Praxiserfahrung sowie umfangreiche Fachkenntnisse, wie sie z. B. im Rahmen des Titels Sanierungsberater CMC/BDU kodifiziert sind, zwingend erforderlich, um der Umsetzungsverantwortung des Beraters gerecht zu werden.

Fachkompetenz

Der Fokus auf liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftliche Aspekte bei der Ist-Analyse erfordert fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse insbesondere im Bereich Kennzahlenanalyse, Finanzplanung und Finanzierung. Zudem sind aufgrund des fortgeschrittenen Krisenstadiums und bei der Bewertung der zur Verfügung stehenden Sanierungsoptionen Kenntnisse im Insolvenzrecht notwendig. Es ist jedoch darauf zu achten, dass insbesondere in rechtlichen (häufig Arbeitsrecht) und steuerlichen Themenstellungen ohne eine entsprechende Ausbildung des Beraters als Fachanwalt, Steuerberater oder als Wirtschaftsprüfer und vereidigter Buchprüfer in

der Sanierung externe Experten hinzuzuziehen sind.

Methodenkompetenz

In der Sanierung sind eine hohe analytische Kompetenz des Beraters sowie die Fähigkeit zum abstrakten und vernetzten Denken zwingende Voraussetzungen für den Erfolg. Dies umfasst auch den sicheren Umgang mit Analyse- und Planungstools zum Beispiel für die Prüfung der Insolvenzantragsgründe und der im Rahmen der Umsetzungskonzeption zwingend zu erstellenden Unternehmensplanung. Daneben sind umfassende Projektmanagementkompetenzen und, besonders, wenn der Berater als Krisenmanager (Chief Restructuring Officer) die Geschäftsführung in der Sanierung unterstützt, einschlägige Führungserfahrung notwendig.

Sozialkompetenz

Fortgeschrittene Ertrags- und Liquiditätskrisen stellen für Unternehmen Ausnahmesituationen dar – sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiter. Der Berater muss in der Sanierung daher über hohe soziale Kompetenzen verfügen, um der Geschäftsführung die Sanierungsmöglichkeiten und die bestehenden Risiken und Chancen sachlich und objektiv vermitteln zu können. Auch im Umgang mit den Mitarbeitern eines Unternehmens ist eine ausgeprägte Sozialkompetenz des Beraters unabdingbar. Die Mitarbeiter sind stets im besonderen Maße von den Sanierungsmaßnahmen betroffen. Die hohe Unsicherheit über die weitere Entwicklung und bestehende Befürchtungen sowie Ängste müssen vom Berater ernst genommen werden. Ihnen kann zum Beispiel durch eine zielgerichtete und angemessene Kommunikation begegnet werden. Auch sollten Mitarbeiter bzw. der Betriebsrat in die Sanierung eingebunden werden. Dieses hilft, die Akzeptanz von Sanierungsmaßnahmen

zu steigern und Widerstände gegen Veränderungen zu verringern.

Da insbesondere in der akuten Liquiditätskrise zur nachhaltigen Sicherstellung des Finanzierungsbedarfs oder der Vermeidung einer Insolvenz Sanierungsbeiträge der Stakeholder notwendig sind, muss der Sanierungsberater äußerst konfliktfähig sein und über eine ausgeprägte Überzeugungs- und Durchsetzungskraft verfügen.

3.2.3 Tools/Standards

Durch den bestehenden Handlungsdruck in der Sanierung und den engen zeitlichen Rahmen zur Umsetzung von ersten Maßnahmen ist auch das Beherrschen von Tools und Standards entscheidend für den schnellen Umsetzungserfolg. Hierzu gehören zum einen die Orientierung an Prüfstandards (insb. IDW-Standards) wie dem IDW S6, IDW S11, IDW S9. Dieses ist nicht nur für ein zielgerichtetes und schnelles Vorgehen des Beraters notwendig, sondern schafft auch Transparenz und kann damit das Vertrauen und die Akzeptanz der Stakeholder in der Sanierung stärken.

Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung und Haftungsrelevanz müssen bei der Erstellung die wesentlichen Mindestanforderungen beachtet werden. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) des BDU stellen hierfür einen umfassenden Leitfaden zur Verfügung, welcher Hilfe zu den wichtigsten Themenfeldern wie die zu den beachtenden gesetzlichen Grundlagen, zur liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftlichen Analyse, zur Ableitung der strategischen und operativen Planung oder Plananpassung und Überwachung bietet.



3. BERATUNGSPHASEN

Die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen erfordert ein dezidiertes Projektmanagement. Das heißt, dass der Umsetzungsstand der identifizierten Sanierungsmaßnahmen regelmäßig überprüft wird und bei Abweichungen von der Sollentwicklung geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden. Aus diesem Grund muss der Berater gängige Projektmanagementmethoden und -tools sicher beherrschen.

3.2.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder

Die Interessen der verschiedenen Stakeholdergruppen des Unternehmens unterscheiden sich nicht von jenen in der Restrukturierung. Jedoch ist die Bereitschaft, einen Beitrag bei der Sanierung des Unternehmens zu leisten, wesentlich durch das erhöhte Ausfallrisiko geprägt. Je geringer die Absicherung der eigenen Forderungen und je höher der erwartete Ausfall im Fall einer Insolvenz ist, desto wahrscheinlicher ist ein Sanierungsbeitrag. Die einzelnen Stakeholdergruppen sind bei der Findung eines gemeinsamen Nenners auf maximale Interessenwahrung bei Minimierung des eigenen Sanierungsbeitrages bedacht.

Fremdkapitalgeber sichern ihr Engagement typischerweise umfangreich ab. Die Bereitschaft, Sanierungsbeiträge zu leisten, hängt daher im Wesentlichen von der Wertehaltigkeit dieser Sicherheiten ab. Typische Beiträge dieser Stakeholder sind die Verabredung eines Standstills, die Gewährung eines Überbrückungskredits, um dem Unternehmen Zeit zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes zu verschaffen, oder auch eines Sanierungskredits, um einen Finanzierungsbeitrag zur Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu leisten. Dabei ist zu beachten, dass Banken aus rechtlichen Gründen eine Sanierung nur begleiten können, wenn ein Sanierungskonzept vorliegt, in dem die

Sanierungsfähigkeit dargelegt worden ist.

Die Gesellschafter laufen Gefahr im Fall der Insolvenz des eigenen Unternehmens, ihre Vermögenswerte zu verlieren, sodass diese i.d.R. das geringste Interesse an einer Insolvenz haben. Jedoch sind ihre finanziellen Möglichkeiten oft schon strapaziert worden, sodass nennenswerte neue liquide Mittel oder neue Sicherheiten oftmals nicht mehr zur Verfügung gestellt werden können. Denkbar ist in diesem Fall ein qualifizierter Rangrücktritt oder der Verzicht auf Auszahlungen. Im Insolvenzplanverfahren spielen die Gesellschafter oftmals eine entscheidende Rolle als mögliche Verfahrens- oder Plansponsoren. Im Unterschied zum Regelinsolvenzverfahren bietet das Insolvenzplanverfahren den Gesellschaftern die Möglichkeit, ihre Gesellschafterstellung zu erhalten.

Die Mitarbeiter sind primär an einer Sicherung ihres Arbeitsplatzes bzw. Standorts interessiert. Sie können die Sanierung des Unternehmens durch den Verzicht auf Lohnsteigerungen, die Bereitschaft zu (temporären) Lohnkürzungen, die Verlängerung der Arbeitszeit (ohne Lohnausgleich) oder auch die Einführung von Überstundenkonten unterstützen. Im Insolvenzfall bekommen die Mitarbeiter zwar Insolvenzgeld für den Zeitraum von bis zu drei Monaten, nicht genommener Urlaub, nicht gezahlte Boni oder ausstehende Reisekostenerstattungen sind jedoch nicht gesichert.

Die Lieferanten sind in der Regel durch Warenkreditversicherer im Insolvenzfall abgesichert oder können (verlängerte/erweiterte) Eigentumsvorbehalte geltend machen. Dennoch können Lieferanten ein hohes Interesse daran haben, die Insolvenz des Unternehmens zu verhindern. Dieses ist typischerweise dann der Fall, wenn mit dem

Unternehmen ein relevanter Umsatz erreicht wird. Der Sanierungsbeitrag von Lieferanten kann in einem (anteiligen) Forderungsverzicht, einer Stundung von fälligen Forderungen oder einer Anpassung von Zahlungsbedingungen liegen.

Die Kunden eines Unternehmens sind immer dann bereit, einen Sanierungsbeitrag zu leisten, wenn das Unternehmen kritisch für die eigene Produktion ist oder der Kunde aus strategischen Gründen eine Lieferantenkonzentration verhindern möchte. Mögliche Sanierungsbeiträge der Kunden reichen von der Zustimmung zur Verkürzung von Zahlungszielen über das Aussetzen vertraglich vereinbarter Preisreduktionen (sog. „Savings“) bis hin zu direkten Liquiditätshilfen.

3.3 Nachsorge

Die Nachsorge schließt sich an die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens an. Wie die Restrukturierung hat auch die Nachsorge das Ziel, die nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen. Von den vorgelagerten Phasen unterscheidet sich die Nachsorge durch den Aufsatzpunkt. Da der Nachsorge eine vorgelagerte Phase vorausgeht, ist diese (oftmals in hohem Maße) durch den bisherigen Krisenverlauf geprägt. Dieses hat entscheidende Auswirkungen vor allem auf die notwendigen Kompetenzen des Beraters sowie auf die Interessen bzw. Anforderungen der Stakeholder.

3.3.1 Vorgehensweise

Initiierung und Auftragsklärung

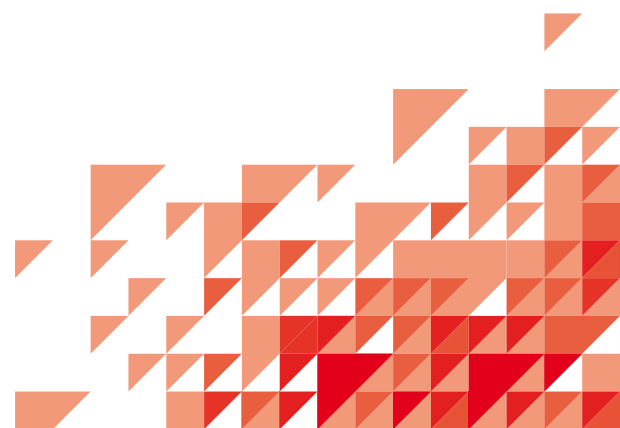
Bei der Auftragsklärung in der Nachsorge ist neben einer klaren Darstellung der Ausgangssituation und der Zielsetzungen auch die Rollendefinition des Beraters wichtig

und zwar unabhängig davon, ob der Berater bereits die Sanierung des Unternehmens begleitet hat oder nicht.

Der Umsetzungserfolg der Restrukturierungsmaßnahmen kann wesentlich von den vorgelagerten Phasen abhängen, sodass hieraus resultierende Umsetzungsrisiken und -hemmnisse durch die Analyse der Ausgangssituation identifiziert und dargestellt werden sollten. Da die Restrukturierungsmaßnahmen der Nachsorge zudem einen mittel- bis langfristigen Umsetzungshorizont haben, ist auch hier eine klare Festlegung der Zielsetzungen und Meilensteine vorzunehmen. Diese können von der reinen Konzepterstellung über die Begleitung der Maßnahmenumsetzung bis hin zur langfristigen Überwachung des Umsetzungserfolgs gehen. Dies erlaubt dem Berater, durch die Ziel- und Rollendefinition auch in der Nachsorge eine Exit-Strategie festzulegen.

Planung und Vorbereitung

Aufgrund des mittel- bis langfristigen Umsetzungs- und Wirkungshorizonts von Restrukturierungsmaßnahmen spielt die integrierte Unternehmensplanung eine zentrale Rolle bei der Planung und Vorbereitung der Nachsorge. Mithilfe der Planung wird die Wirksamkeit der Restrukturierungsmaßnahmen überprüft und dokumentiert. Sie dient so auch als Grundlage für die Überwachung und Dokumentation des Umsetzungsfortschritts und der möglichen Adjustierung der Restrukturierungsmaßnahmen.



3. BERATUNGSPHASEN

Umsetzung

Sofern noch nicht in der Phase der Sanierung erfolgt, sollte zu Beginn der Umsetzungsphase das Restrukturierungskonzept entwickelt werden (zum Beispiel entsprechend dem IDW S6-Standard). Dies bildet durch die Entwicklung des Leitbilds sowie der Identifizierung und Bewertung möglicher Restrukturierungsmaßnahmen die handlungsleitende Grundlage der Nachsorgephase (siehe auch Abschnitt 3.1.1). Wesentlich stärker als in der Restrukturierung ist die Einbindung der verschiedenen Stakeholder entscheidend für den Umsetzungserfolg.

Eine wesentliche Aufgabe des Unternehmens bzw. des Beraters liegt darin, verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen und das Unternehmen als verlässlichen und attraktiven Partner zu positionieren. Bei externen Stakeholdern bedeutet dies vor allem eine offene und glaubwürdige Kommunikation über die Restrukturierungsziele und den Umsetzungsstand der Maßnahmen. Dies impliziert auch eine angemessene Transparenz bei Planabweichungen bzw. Planänderungen. Auch dem Berater kommt eine wichtige Rolle zu, da seine Einbindung sowie seine Kompetenz und Objektivität ebenfalls das Vertrauen in eine professionelle und nachhaltige Überwindung der Krise stärken. Wurde das Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens saniert, so kann die Transparenz über den Restrukturierungsfortschritt und über die wirtschaftliche Entwicklung gegenüber den Gläubigern auch durch eine festgelegte Überwachung entsprechend § 261 InsO vorgeschrieben sein.

Auch unternehmensintern hat der Berater in der Umsetzungsphase eine wichtige Funktion. Diese liegt erstens in der Koordination bzw. Sicherstellung der Maßnahmenumsetzung. Diese erhebliche Entlastung des Ma-

agements hilft diesem, sich auf operative Themen des Tagesgeschäfts zu konzentrieren. Ein weiterer Vorteil des externen Beraters liegt in der zeitlichen Begrenzung seines Mandats. Er kann auch unpopuläre oder schmerzhaftige Maßnahmen umsetzen und dabei das Management „aus der Schusslinie“ nehmen.

Managern fehlt oft die hierfür notwendige Erfahrung im Change Management, so dass ein erfahrener Sanierungsberater zum Beispiel als Change Agent wesentliche Impulse bei der Herbeiführung von Lösungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen bei der Umsetzung der Veränderungen geben kann. Die Begleitung des Veränderungsprozesses ist daher die zweite wichtige Funktion des Beraters. Dieser muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter emotional und rational im Veränderungsprozess erneut abgeholt werden. Die Mitarbeiter müssen also die Notwendigkeit der Veränderungen und die Zielsetzungen verstehen bzw. nachvollziehen können. Auch eine aktive Einbindung der Mitarbeiter (ggfs. über den Betriebsrat) kann helfen, die Akzeptanz des Restrukturierungsprozesses zu erhöhen und die Mitarbeiter zu motivieren.

Abschluss

Auf Basis der Prozessziele ist das Abschlusszenario klar zu definieren. Unabhängig hiervon ist jedoch eine anschließende Überwachung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen in der Linie zu implementieren. Wie auch in der Restrukturierung und in der Sanierung sind die Ergebnisse zu dokumentieren.

3.3.2 Notwendige Kompetenzen des Beraters

Hinsichtlich der beschriebenen Besonderheiten erfordert die erfolgreiche Umsetzung von Restrukturierungen ein überdurchschnittlich hohes Maß an methodischer und

sozialer Kompetenz. Die Fachkompetenz bildet dabei das Fundament, welches notwendig ist, um die wirtschaftlichen Effekte der Sanierungsmaßnahmen sowie Implikationen auf die Stakeholder einschätzen zu können und auf dessen Basis mögliche Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen frühzeitig identifiziert werden können.

Fachkompetenz

Der Berater muss auch hier neben umfangreichen Kenntnissen in der liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftlichen Planung über fundierte Kenntnisse im strategischen Management verfügen. Die Umsetzung erfordert dezidiertes Know-how im Controlling, welches hinsichtlich der zentralen Erfolgsfaktoren durch das Unternehmen auch nach Implementierung der Maßnahmen fortgeführt werden sollte.

Methodenkompetenz

Das Veränderungsmanagement hat in der Nachsorge eine besondere Relevanz. Hierzu gehören umfassende Kenntnisse in der Ist-Analyse, der Strategie- und Maßnahmenkonzeption, im Projektmanagement zur Maßnahmenumsetzung, Kommunikationstechniken und Know-how in der Durchführung von Workshops, Meetings und Veranstaltungen sowie Techniken der Evaluation (Feedback, Befragungen, etc.). Bei Widerständen gegen die Maßnahmen sind zudem Soft-Skills wie Verhandlungs-, Moderations- und Interventionstechniken von Vorteil.

Sozialkompetenz

Der erhöhte Informationsbedarf der Stakeholder erfordert zunächst einmal eine ausgeprägte Kommunikationsstärke des Beraters. Um Vertrauen zurückzugewinnen, ist jedoch auch persönliche Integrität und ein verbindliches Auftreten wichtig. Als Mediator zwischen den verschiede-

nen Stakeholdergruppen muss der Berater zudem schnell die verschiedenen Interessen erfassen und zwischen ihnen vermitteln. Dieses bedeutet ein hohes Maß an Empathie und die Kompetenz, soziale Beziehungen zu entwickeln. Verstärkt der Berater das Management zum Beispiel als Chief Restructuring Officer, so muss er zudem über umfangreiche Managementenerfahrung verfügen. Um Veränderungsprozesse in Unternehmen sachgerecht umsetzen zu können, bedarf es bestimmter Change Management Grundsätze wie diese in der einschlägigen Literatur zum Change Management zu finden sind. Grundsätzlich muss jedem Berater bewusst sein, dass eine Veränderung von Unternehmensstrukturen nicht ohne Widerstand durchgeführt werden kann.

3.3.3 Tools/Standards

Ergänzend zu den Tools und Standards, die auch in der Restrukturierung zum Einsatz kommen – insbesondere der IDW S6-Standard bei der Erstellung von Sanierungskonzepten und die beschriebenen Tools zur Analyse der Unternehmenssituation –, werden vor allem auch Tools und Methoden zur Unternehmensplanung und Planüberwachung sowie des Projektmanagements eingesetzt. Zudem finden Tools wie zum Beispiel die Balanced Scorecard zur Messung, Dokumentation und Steuerung der strategischen Zielsetzungen Anwendung. Begleitet der Berater die Veränderungsprozesse des Unternehmens, sind zudem Methoden des Change Managements – Zielorientiertes Handeln des Managements, Beteiligung der Betroffenen im Prozess, prozessorientierte Steuerung, Durchführung von Workshops, Interventions- und Mediationstechniken in Konfliktsituationen, etc. – hilfreich für eine erfolgreiche und zielgerichtete Zielumsetzung.



3. BERATUNGSPHASEN

3.3.4 Anforderungen/Perspektive der Stakeholder

Die Stakeholder haben – ergänzend zu den Anforderungen in der Restrukturierung und der Sanierung – durch die im Rahmen der vorgelagerten Phasen neu geordneten Interessenlagen in der Regel einen erhöhten Informationsbedarf.

Diesem ist unternehmensseitig durch eine angemessene „Politik der Nachsorge“ nachzukommen, um eine Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit und die Rückkehr zur Normalität zu legen. Das Management rückt – im Vergleich zur Insolvenzphase – wieder verstärkt in den Fokus. So muss zum einen verlorengegangenes Vertrauen neu aufgebaut werden und zum anderen müssen die Schnittstellen mit den Stakeholdern neu definiert werden, das heißt vorinsolvenzlich vorhandene Grenzen wieder klar gezogen werden.

Insbesondere bei geleisteten Sanierungsbeiträgen der Finanziers ist zu prüfen, inwieweit sie ggf. von einem zukünftigen Erfolg des Unternehmens profitieren, denn im Rahmen der Kompensation von insolvenzlichen Forderungsausfällen besteht die Möglichkeit der Teilhabe an Wertaufholungen des Eigenkapitals.

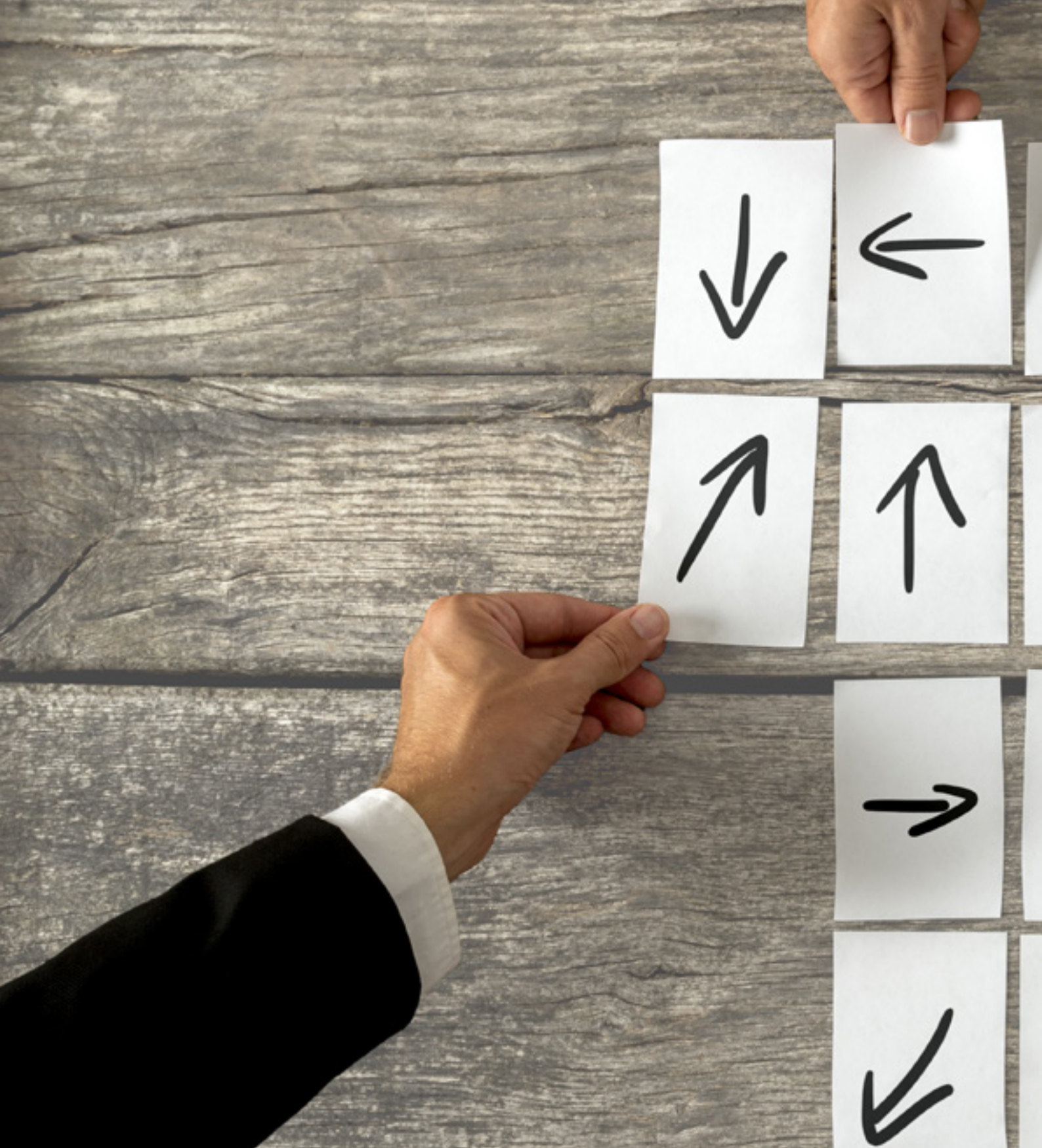
Vor diesem Hintergrund ist bei den Gesellschaftern zwischen Alt- und Neu-Gesellschaftern zu unterschei-

den. Durch den gegebenenfalls neu zusammengesetzten Gesellschafterkreis ist hier ein hohes Maß an Kommunikation und Abstimmung sowohl zwischen den Gesellschaftern als auch mit dem Unternehmen notwendig, um schnellstmöglich zum operativen Tagesgeschäft zurückkehren zu können.

Seitens der Mitarbeiter liegt der Fokus insbesondere auf der Schaffung einer Vertrauensbasis und der Heilung der sich über den Restrukturierungs- und Sanierungsprozess aufgebauten Unsicherheit bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes, aber auch auf der Wiedererlangung des Glaubens an das Unternehmen, die Marke, die Produkte etc. sowie der Rückzahlung von geleisteten Arbeitnehmerbeiträgen.

Die Lieferanten haben grundsätzlich ein intrinsisches Interesse am Fortbestehen des Unternehmens. Allerdings müssen auch die Lieferanten (auch um eventuelle Anlaufschwierigkeiten zu vermeiden) durch ein hohes Maß an Kommunikation nachhaltig überzeugt und abgeholt werden, um die zur Stabilisierung des Geschäftsbetriebs notwendige Bonität mittelfristig wiederzuerhalten.

Je nach Marktstruktur können sich unterschiedliche Anforderungen der Kunden an das sanierte Unternehmen ergeben.



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU) E. V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29
53227 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 8928474
BERLIN@BDU.DE

82, RUE DE LA LOI
B-1040 BRÜSSEL
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
EUROPE@BDU.DE

