

Sanierungskonzept:

-

Formsache oder Lösungsweg – auf den Inhalt kommt es an

Die zeitweise stürmischen Diskussionen über einen gültigen Standard für die Erstellung und Begutachtung von Sanierungskonzepten liegen hinter uns. Nach langen Jahren mit dem IDW FAR 1/1991 wurden die Inhalte des IDW S6 in 2009 grundlegend überarbeitet und reformiert. Die aktuelle Neufassung von 2012 bringt die Anforderungen in engeren Bezug zur BGH Rechtsprechung und lässt Anpassungen an die individuelle Komplexität des Unternehmens zu. Der IDW S6 wirkt in Verbindung mit den aktuellen Anforderungen der Rechtsprechung richtungsgebend und erreicht inzwischen Marktstandard.

Standard im Rahmen der Rechtsprechung

Trotz der grundsätzlichen Akzeptanz des IDW S6 sinkt die Zufriedenheit mit den Ergebnissen in der Praxis. Stimmungsmäßig ist zunehmend eine Art „Flaute“ zu spüren. Die naturgemäß schon unterschiedlichen Meinungen der Stakeholder laufen auseinander. Der inhaltliche Wert eines Sanierungskonzeptes unterliegt dabei einem wachsenden Bedeutungsverlust und reduziert sich nicht selten auf formelle Mindestanforderungen und Rechtssicherheit.

„Akzeptanzflaute“ in der Sanierungspraxis

Management und Gesellschafter empfinden Sanierungskonzepte und Gutachten meist als notwendige Last um neue Kredite zu erhalten oder bestehende nachbesichert zu bekommen. Die mangelnde Einsicht als Sanierungsfall zu gelten, geht üblicherweise mit fehlenden Strategien, Planungen und Maßnahmen zur Krisenbewältigung einher. Vielfach werden auch einfach unwirksame Strategien und nicht eintretende Planungen dogmatisch fortgeschrieben, aus Angst vor Veränderung, oder um individuelle Interessen durchzusetzen.

Fehlende Einsicht und Angst vor Veränderung

Der innere Wert eines Sanierungskonzeptes und dessen gutachterlicher Beurteilung ist Objektivität. Der Ersteller gilt als unabhängiger Sachverständiger, der alle Krisenursachen und Wirkungszusammenhänge unvoreingenommen zu ermitteln und die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus zu ziehen hat. Für Unterlassungen und Fehlerhaftigkeit haften Ersteller und Auftraggeber, für die Folgen daraus das Unternehmen.

Objektivität als innerer Wert

Objektivität und Rechtssicherheit lassen sich nicht nur durch formelles Abhaken der Gliederungspunkte des IDW und Wiedergabe der Formulierungstexte des BGH herstellen. Vielmehr sind die Untersuchungsinhalte und deren Detaillierungsgrad auf das Krisenstadium auszurichten und der Untersuchungsprozess

Abhaken reicht nicht

permanent darauf anzupassen. Durch enge Kommunikation zwischen allen Stakeholdern werden Sicherheit und Vertrauen aufgebaut, aber auch zeitnah Risiken und Vertrauensverluste festgestellt. Uneingeschränkte Transparenz ist die wichtigste Voraussetzung um Anfechtungs- und Schadensersatzrisiken, sowie den Verlust des Sanierungsprivilegs zu vermeiden.

**Transparenz schafft
Sicherheit**

Sanierungskonzepte haben nur dann realistische Erfolgsaussichten wenn die notwendigen Beiträge der Interessengruppen realisierbar und die geplanten strategischen und operativen Maßnahmen umsetzbar sind. In der häufig unzureichenden Konkretisierung und Erfüllung dieser Ziele liegen die wesentlichen Ursachen der aktuellen Glaubenskrise. Häufig genug beschränkt sich das zukünftige strategische Leitbild auf qualitative Aussagen ohne quantitativen Bezug in der GuV. Strukturelle, organisatorische Veränderungen werden wegen Umsetzungsrisiken verworfen. Operative Maßnahmen bleiben unkonkret, zeitlich unpräzise und sind damit kaum nachzuverfolgen.

**Zielverfehlung erzeugt
Glaubenskrise**

Immer wieder orientieren sich Planungen an Marktszenarien, die einen kurzfristigen Umsatzanstieg begründen. Die grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit und Schlagkraft der Vertriebsorganisation werden dabei meist ausgeblendet. Statt einer „Tiefenbohrung“ im Geschäftssystem des Unternehmens bleibt es bei Benchmarkvergleichen im Markt. „Wer es glaubt, wird selig“.

**Tiefenbohrung statt
Hoffnung**

Immer weniger Marktteilnehmer akzeptieren deshalb solche „Mogelpackungen“. Sie suchen keine Mindestlösungen. Sanierungskonzepte müssen umsetzbar und nachhaltig sein. Nur so können Finanzierungsentscheidungen sicher getroffen werden.

CIC Consultingpartner stehen für solche Konzepte, auch unter schwierigen Bedingungen.

Kontakt:

Norbert Strecker

Dipl.-Kfm.

M +49 (0) 152 54066 131

T +49 (0) 30 408 173 425

F +49 (0) 32 121 478 938

n.strecker@cicpartner.de

Büro Berlin

Friedrichstraße 88

10117 Berlin