

MÄRZ 2024



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

in einigen Wochen werden es 25 Jahre sein, die wir als Team von hahn,consultants mit viel Leidenschaft mittelständische Unternehmen und Unternehmer bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, der Bewältigung von Krisen, der Strukturierung von Finanzierungen und diversen wirtschaftlichen Fragestellungen im Rahmen von Unternehmensentwicklungsprozessen begleiten dürfen. Wir sind stolz auf das Geschaffene und dankbar für Ihr Vertrauen und freuen uns auf alles, was kommt.

Nie in den letzten 25 Jahren waren die wirtschaftlichen, die gesellschaftlichen und die geopolitischen Rahmenbedingungen so komplex wie aktuell. Nichts davon wird uns abhalten, mit Ihnen daran zu arbeiten, die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Lassen Sie uns gemeinsam darauf besinnen, was dieses Land und Europa im Ganzen stark gemacht hat. Wir brauchen ein Umdenken und mehr Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Mit Bürokratie, dem Bedürfnis, jedes Risiko abzusichern, und der Haltung, Leistung als etwas Negatives zu verklären, werden wir die globale Entwicklung nicht aktiv mitgestalten und den Schwächeren in der Gesellschaft mittel- und langfristig nicht adäquat helfen können. Jeder Einzelne ist mit seiner Leistungsfähigkeit gefragt, um als Gesellschaft Stabilität und Zukunftsperspektiven für kommende Generationen zu bieten.

Wenn wir Europäer und besonders wir Deutschen erfolgreich sind und Lösungen für die Herausforderungen der viel diskutierten Zeitenwende bieten, dann haben wir die besten Chancen, Gehör und Nachahmer auf der Welt für eben diese Zukunftsperspektiven der jetzigen und zukünftigen Generationen zu finden.

Konzentration auf die Begleitung unserer Mandanten und den Mehrwert, den wir in jedem einzelnen Projekt schaffen wollen, wird uns auch in den kommenden Jahren leiten. Verantwortung und Leistungsbereitschaft im Rahmen eines konstruktiven Miteinanders zugunsten sämtlicher involvierten Interessenparteien werden uns dabei leiten. Mit den folgenden Artikeln geben wir Ihnen einen Einblick in Themen, die uns dabei aktuell bewegen.

- Strategische Unternehmensentwicklung als laufender Prozess
- Sicherstellung geschäftsmodelladäquater Finanzierungsstrukturen in Krisenzeiten
- Tragfähigkeit des Geschäftsmodells als Kern von Sanierungskonzepten nach IDW Standard S 6
- Liquiditätsmanagement in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen

Nutzen Sie die Kraft des Frühlings und die länger werdenden Tage und gestalten Sie mit Schaffenskraft, was Ihnen am Herzen liegt. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und das notwendige Quäntchen Glück.

Frühlingshafte Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

FINANZIERUNG

mit Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, was dann eine insgesamt achtmalige Notwendigkeit der Anpassung der Finanzierung nach sich zog.

Bezüglich des Einflusses der genannten exogenen Störgrößen und Einflussfaktoren (u. a. COVID-19-Pandemie, steigende Energie- und Rohstoffpreise, konjunktureller Einbruch und allgemein steigende Inflation) ist mit Blick auf die Strukturen im Unternehmen grundsätzlich anzumerken, dass sich die unternehmensindividuellen Zyklen unter anderem in den Bereichen Corporate Development, Controlling und Finance samt den jeweils abzuleitenden (Finanzierungs-)Maßnahmen deutlich verkürzt haben. Unter anderem ist das Instrumentarium der jährlichen Budgetplanung vor dem Hintergrund des sehr dynamischen gesamtwirtschaftlichen Umfelds und der kurzen zeitlichen Intervalle zwischen dem Auftreten der genannten exogenen Einflussfaktoren der jüngeren Vergangenheit zunehmend in den Hintergrund geraten. Vielmehr hat sich gezeigt, dass sehr dynamische gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auch sehr dynamische unternehmensindividuelle Strukturen insbesondere in den oben genannten Unternehmensbereichen erfordern.

In den jüngsten Krisenzeiten hat sich offenbart, dass durch die enge zeitliche Schiene eine detaillierte und ganzheitliche Betrachtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung zur Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung in der direkten Schockphase einer Krise nicht immer möglich war. Die kurzfristige Abwendung der Zahlungsunfähigkeit oder auch die Aufrechterhaltung der positiven Fortbestehensprognose (Sicherstellung einer Durchfinanzierung für mindestens die kommenden 12 Monate bzw. im Rahmen der Sonderregelung für 4 Monate) war dann richtigerweise oberstes Ziel, sodass die systematische Konzeption einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur auf Basis einer umfangreichen Analyse der zukünftigen Unternehmensentwicklung (um hierdurch kostenintensive Nachfinanzierungen zu vermeiden) zwangsläufig vorübergehend in den Hintergrund gerückt ist. Hier gilt es für den Geschäftsführer, organisatorische Strukturen im Unternehmen zu verankern, die

1. möglichst frühzeitig für das Unternehmen gefährdende exogene Entwicklungen identifizieren (Risiko-Radar),

2. im Krisenfall zeitnah liquiditätsschaffende Maßnahmen definieren und umsetzen können (Sofortmaßnahmen) und
3. nach einer ersten Stabilisierung der krisenhaften Entwicklung die Finanzierung entsprechend den Anforderungen des Geschäftsmodells nachhaltig ausgestalten.

1. Risiko-Radar

Der Risiko-Radar (1) ist integrativer Bestandteil des Risikomanagementsystems eines Unternehmens, das spätestens mit Einführung des StaRUG zum 1. Januar 2021 zur Verpflichtung des Bestehens einer Krisenfrüherkennung und eines Krisenmanagements bei haftungsbeschränkten Unternehmen durch den Gesetzgeber zur Geschäftsführungspflicht gemacht wurde. Für die Umsetzung eines Risikomanagementsystems bedeutet dies aus der Sicht von Finance, dass zeitnah belastbare Zahlen aus dem Rechnungswesen vorliegen müssen, um auf Grundlage der Ist-Zahlen einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich zu der zuletzt verabschiedeten Unternehmensfinanzplanung anzufertigen. Der Soll-Ist-Vergleich ist grundsätzlich auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Empfänger abzustimmen und gegebenenfalls auch durch weitere, zeitlich engere Controlling-Instrumente – wie beispielsweise einen wöchentlichen Jour fixe zur Unternehmensentwicklung – zu ergänzen. Wesentliche Abweichungen der Ist-Entwicklung im Vergleich zum Plan sind zu analysieren und die (langfristigen) Auswirkungen auf das Unternehmen zu identifizieren. Zu prüfen ist jeweils, ob Abweichungen aus bereits bekannten Sachverhalten und Risiken resultieren. Sollte dies nicht der Fall sein und im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs ein neues Risiko identifiziert werden, so ist dieses mit Blick auf das Gefahrenpotenzial für die zukünftige Unternehmensentwicklung zu bewerten. Ist das Gefahrenpotenzial des neu identifizierten Risikos überschaubar, so ist es nunmehr kontinuierlich zu überwachen und gegebenenfalls im Rahmen der Überarbeitung der Planung zu berücksichtigen.

In den Akutphasen der oben aufgeführten Krisen hat sich diesbezüglich die Einführung eines dynamischen Planungs- und Forecasting-Prozesses bewährt. Das bedeutet im Wesentlichen die Umstellung von „traditionellen“ jährlichen Budgetierungsprozessen auf quartalsweise, monatliche bzw. in Akutphasen von Krisen sogar zwei- >>

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 »

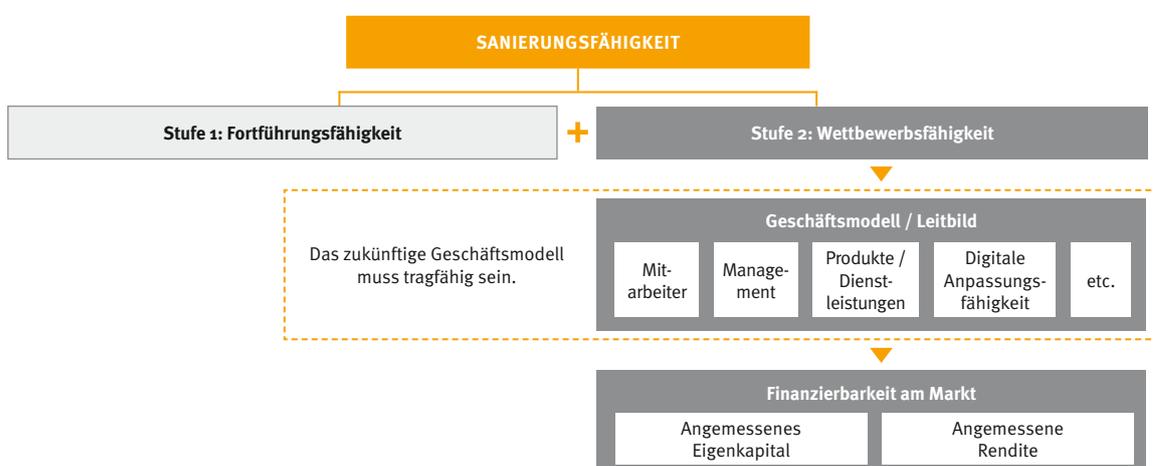


Abbildung 2: Angepasste Abbildung als Auszug aus: „Entwurf einer Neufassung eines IDW-Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)“, Stand: 27.09.2022; Abb. 2: Begriff der Sanierungsfähigkeit“

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), »

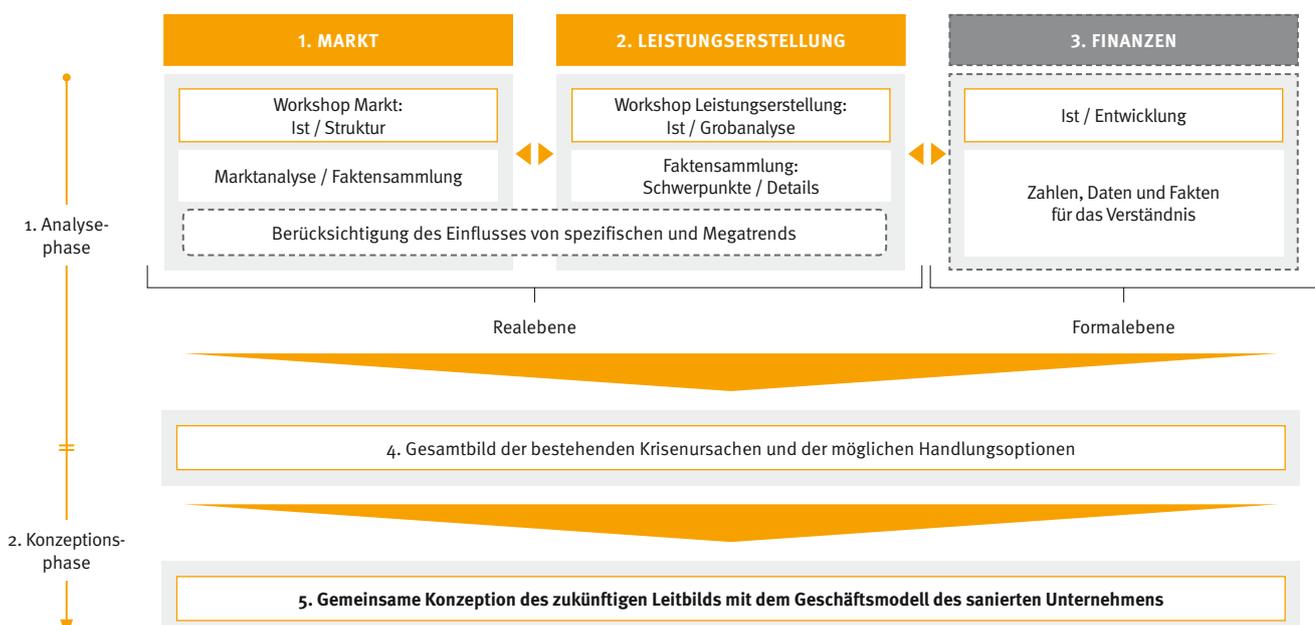


Abbildung 3: Vorgehensmodell zur Gestaltung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens, Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

Die Marktstrategie muss eine zukunftsfähige und erreichbare Marktpositionierung präsentieren, was bedeutet, dass eine Positionierung in einem zukunftsfähigen und attraktiven Markt mit klar definierten und erreichbaren Wettbewerbsvorteilen entwickelt werden muss. Die Leistungserstellungsstrategie muss sicherstellen, dass die Marktanforderungen erfüllt und Zielwerte für die Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Auf der Formalebene rundet eine an das Geschäftsmodell angepasste Finanzierungsstruktur das tragfähige Geschäftsmodell ab. Die Finanzierung der Leistungserstellung ist zu marktüblichen Konditionen in Bezug sowohl auf den Zinssatz als auch auf die Besicherung möglich.

Darüber hinaus muss die Umsetzbarkeit gewährleistet und in Form eines terminierten und priorisierten Maßnahmenplans unter Nennung der Maßnahmenverantwortlichen operationalisiert werden. Die Transformation vom Status quo zum angestrebten Zielzustand muss machbar und finanzierbar sein und organisatorische Hindernisse müssen, gegebenenfalls unter Einsatz einer Veränderungsorganisation, überwindbar sein. Die Unternehmensleitung muss den Willen, die Fähigkeiten und die Mittel haben, die im Konzept vorgesehenen Maßnahmen zur Umsetzung der Sanierungsfähigkeit durchzuführen.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des zukünftigen Geschäftsmodells liegen in den erhöhten Unwägbarkeiten bei der Prognoseeinschätzung neuer Geschäftsbereiche.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des entwickelten Geschäftsmodells im Rahmen von Restrukturierungskonzepten nach IDW Standard S 6 liegen oft in der begrenzten Analysezeit (sowie einem notwendigerweise adäquaten Analyseaufwand) sowie der unsicheren Erfolgseinschätzung bei relevanten Anpassungen am Geschäftsmodell aufgrund des frühen Umsetzungsstadiums. Hinzu kommen die Komplexität und Dynamik der Wechselwirkungen zwischen Markt, Wettbewerb, Leistungserstellung und Stakeholdern, die in Einklang gebracht und korrekt bewertet werden müssen, um gezielte Handlungsoptionen abzuleiten.

Darüber hinaus liegt die generelle Herausforderung im Sanierungskonzept in der Auswahl der Optionen zu den potenziell geeigneten Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Einschätzung, ob für die Optionen je nach Anpassungsbedarf eine überwiegende Wahrscheinlichkeit der Umsetzung attestiert werden kann. Falls dies nicht der Fall ist, jedoch die Durchfinanzierung gegeben ist, besteht die Möglichkeit – in Absprache mit den Stakeholdern –, zunächst den notwendigen Umsetzungshärtegrad am Markt zu testen und nur die Stufe 1 (Fortführungsfähigkeit) zu bestätigen.

Bei größeren Anpassungsbedarfen ist es notwendig, potenzielle Umsetzungs Herausforderungen im Voraus zu planen, um eine Streckung von Problemen zu vermeiden. Dennoch bleibt die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit) ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage, die durch Umsetzungsschwächen, Marktunsicherheiten und nachträgliche Erkenntnisse beeinträchtigt werden kann.

Umso wichtiger ist es, dass auf diese Veränderungen im Laufe der Umsetzung der Sanierungsphase reagiert werden kann, das Leitbild muss anpassbar sein. Das heißt nicht, dass das Leitbild nur kurzen Bestand haben soll, sondern vielmehr, dass die erarbeiteten Einflussgrößen und Wirkzusammenhänge innerhalb der Organisation regelmäßig überprüft und validiert werden müssen. Neue Erkenntnisse während des Umsetzungsprozesses müssen zwingend berücksichtigt werden.

Fazit

Das Ziel eines positiven Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6 besteht darin, eine erfolgreiche Sanierung im Sinne der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit, einschließlich Refinanzierbarkeit am Markt (Stufe 2), am Ende des Prognosezeitraums zu erreichen. Die Stabilisierung, die das Erreichen der Fortführungsfähigkeit (Stufe 1) bedeutet, ist dabei eine notwendige Voraussetzung. Jedoch darf das Sanierungskonzept an dieser Stelle nicht enden, um eine nachhaltige Unternehmung für alle involvierten Stakeholder zu konzeptionieren. »

