



GÖRDES, RHÖSE & COLLEGEN  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH  
HANNOVER · BERLIN

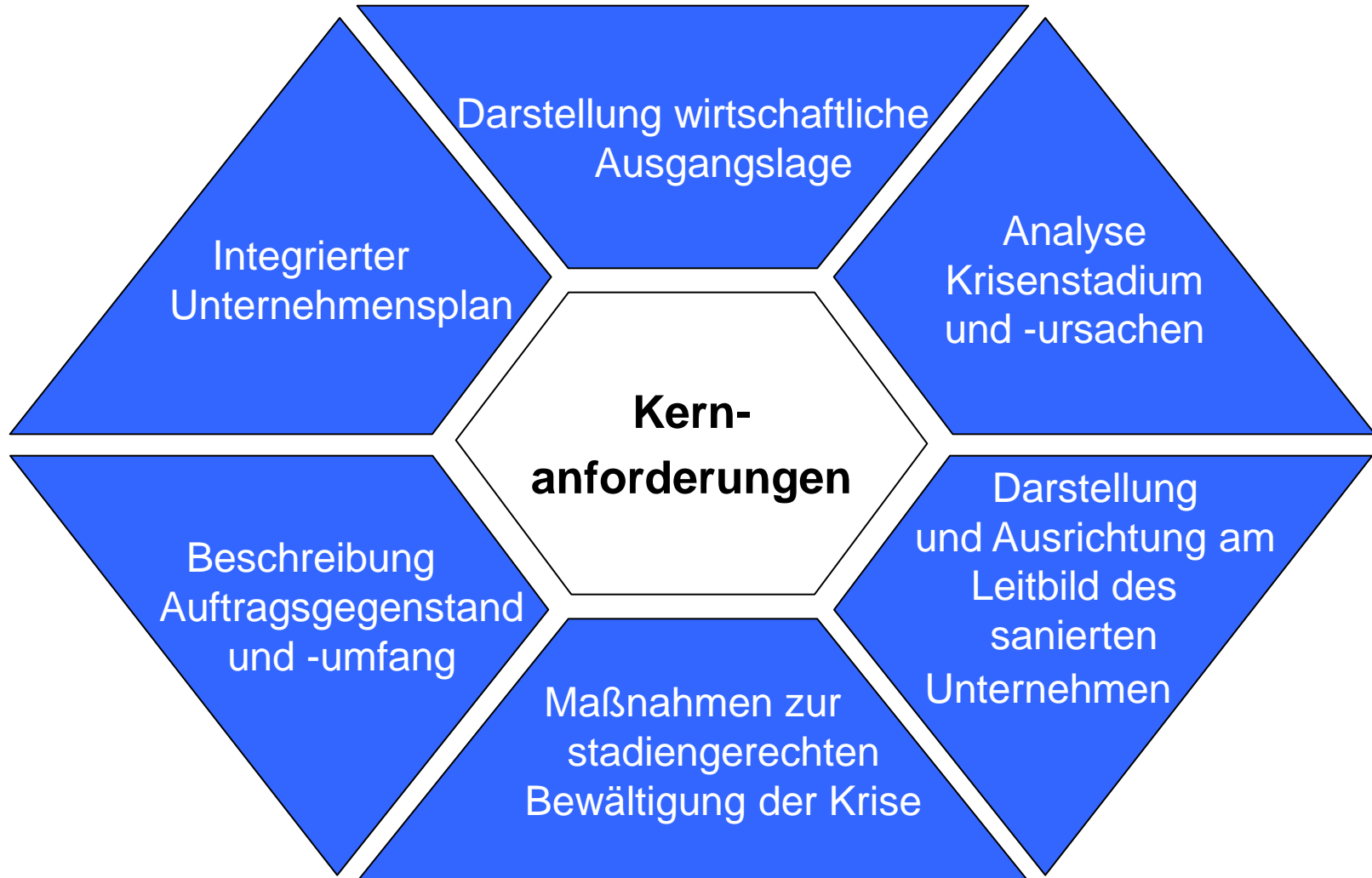
# **Erstellung Sanierungskonzept IDW-Standard S 6**

**- Eckpfeiler -**  
[www.grc-ub.de](http://www.grc-ub.de)

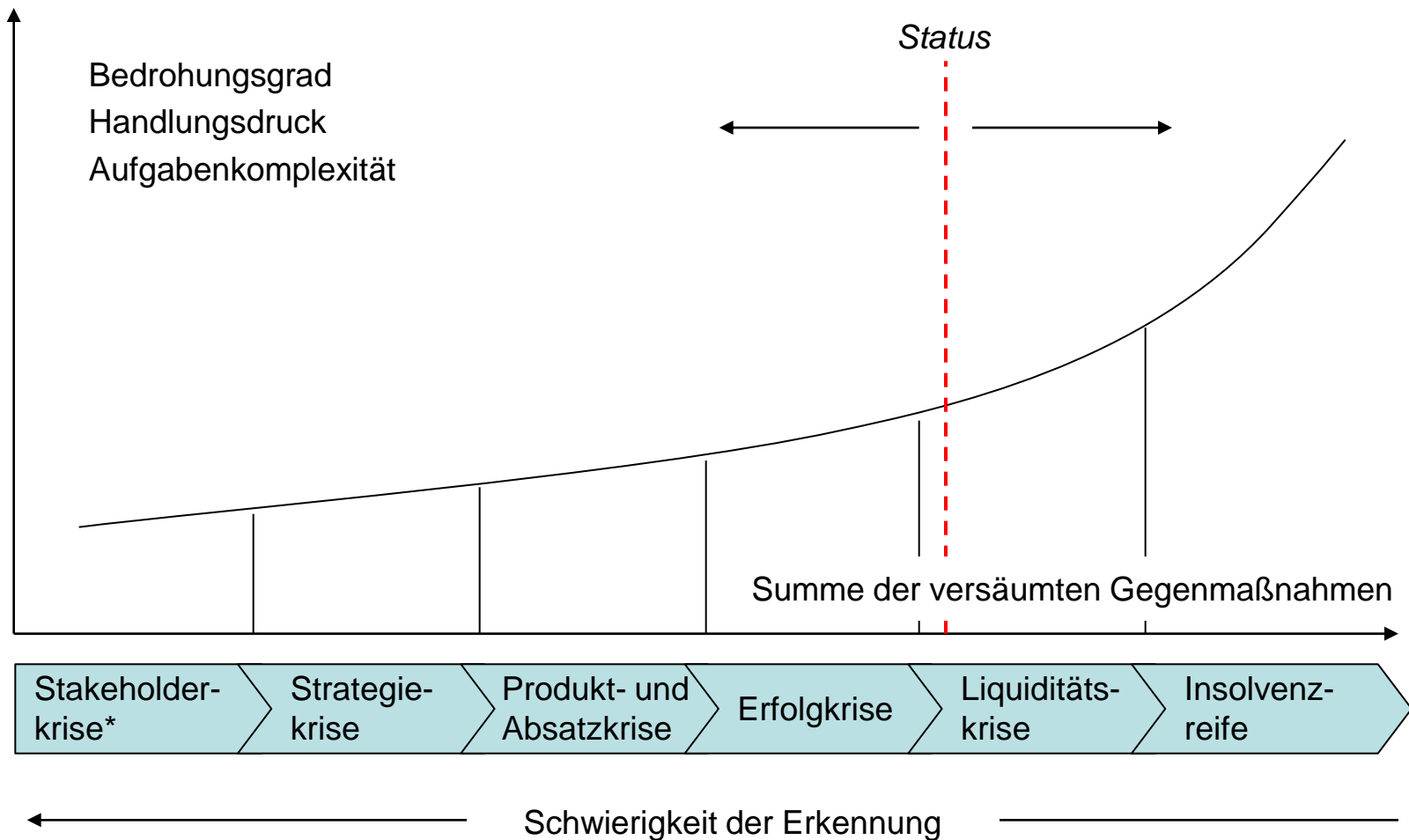
Stand: 01/2010

- Kernanforderungen an das Sanierungskonzept
- Krisenstadium vs. Auftragsumfang
- Auftragsinhalte und Verantwortlichkeit
- Stadien zur Bewältigung der Unternehmenskrise
- Stufenkonzept I + II
- Inhalte und Sofortmaßnahmen
- Beispiele für Maßnahmen
- Erfolgsfaktoren
- Schaffen nachhaltiger Wettbewerbs- und Renditefähigkeit
- Ausrichtung am Leitbild
- Definitionen
- IDW Standard S 6 (Inhalt) – finden Sie unter:  
*[www.grc-ub.de/fileadmin/redakteur/pdf/downloads](http://www.grc-ub.de/fileadmin/redakteur/pdf/downloads)*

# Kernanforderungen an das Sanierungskonzept



# Krisenstadium vs. Auftragsumfang



\* Definition siehe Seite 19

- Abschätzung der Unternehmenslage
- Abhängigkeit vom Krisenstadium
- Klare Festlegung des Auftragsgegenstandes
- Wer sind die Adressaten und welche Zwecken dient das Arbeitsergebnis?
- Modularer Aufbau nach Krisenstadium und Bedarf
- Voraussetzungen Überlassung der Arbeitsergebnisse klären
- Auskunftsrecht/ Vollständigkeitserklärung vereinbaren

# Stadien zur Bewältigung der Unternehmenskrise

Nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit

Überwindung der Stakeholderkrise

Überwindung der Strategiekrise

Überwindung  
der Produkt- und Absatzkrise

Überwindung der Erfolgskrise

Vermeidung der Liquiditätskrise

Einleitung von Sofortmaßnahmen

Nachhaltiger Sanierungserfolg nur zu erreichen, wenn alle vorgelagerten Krisenursachen beseitigt werden.

**Ziel:** Wiedergewinnung der Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit, dabei Ausrichten am Leitbild des sanierten Unternehmens

# Stufenkonzept I

**1. Stufe:** Sicherstellung  
positive Fortführungsprognose

*Kurzfristige Sicherung des  
Unternehmensbestandes und des  
Kapitaldienstes*

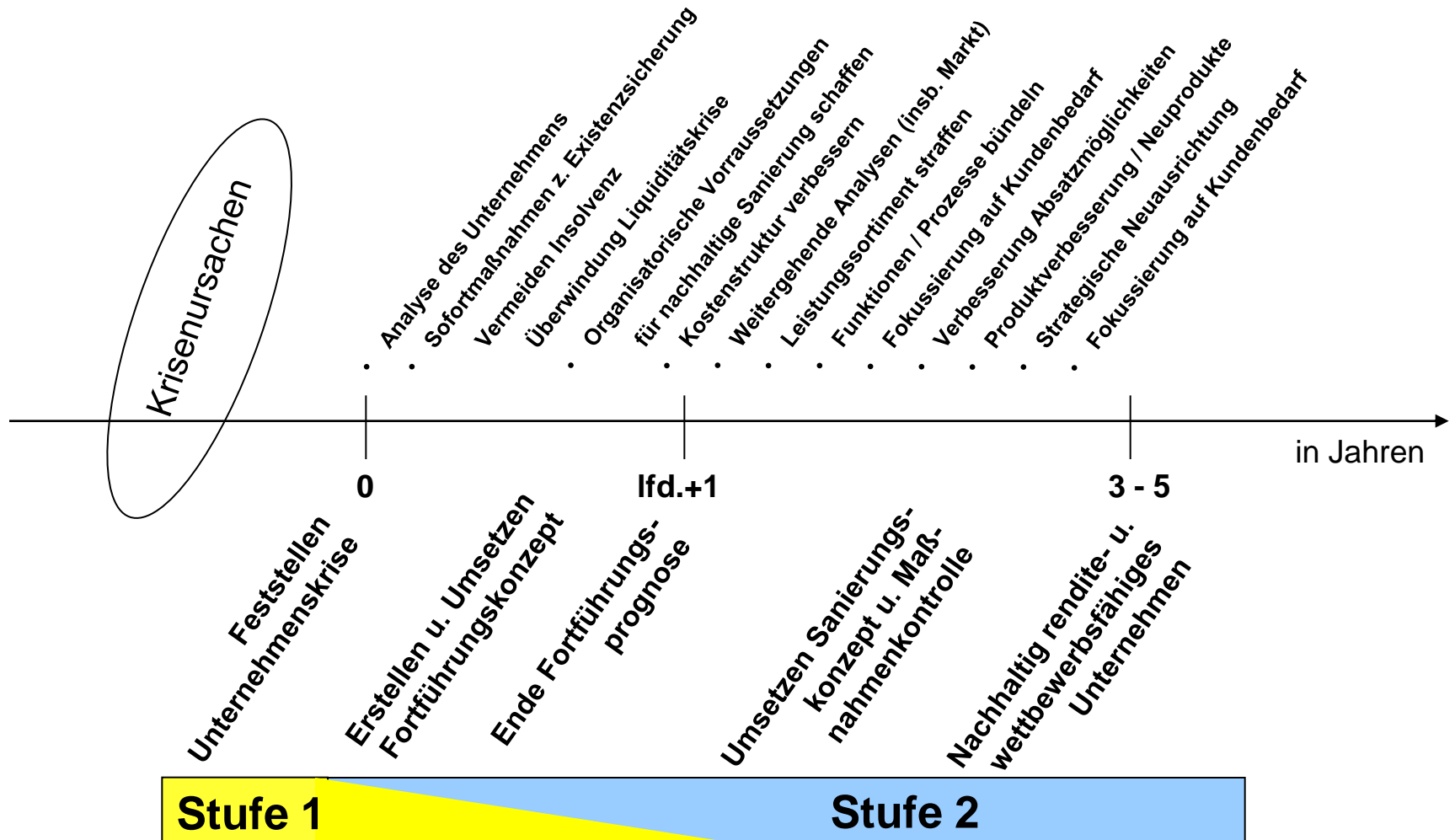
**2. Stufe:** Sanierungskonzept  
erstellen und Umsetzen zur  
nachhaltigen **Rendite- und  
Wettbewerbsfähigkeit**  
des Unternehmens

**Erste Stufe:** Maßnahme zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Ziff. 2 HGB (Going-Concern) => beinhaltet Prüfung:

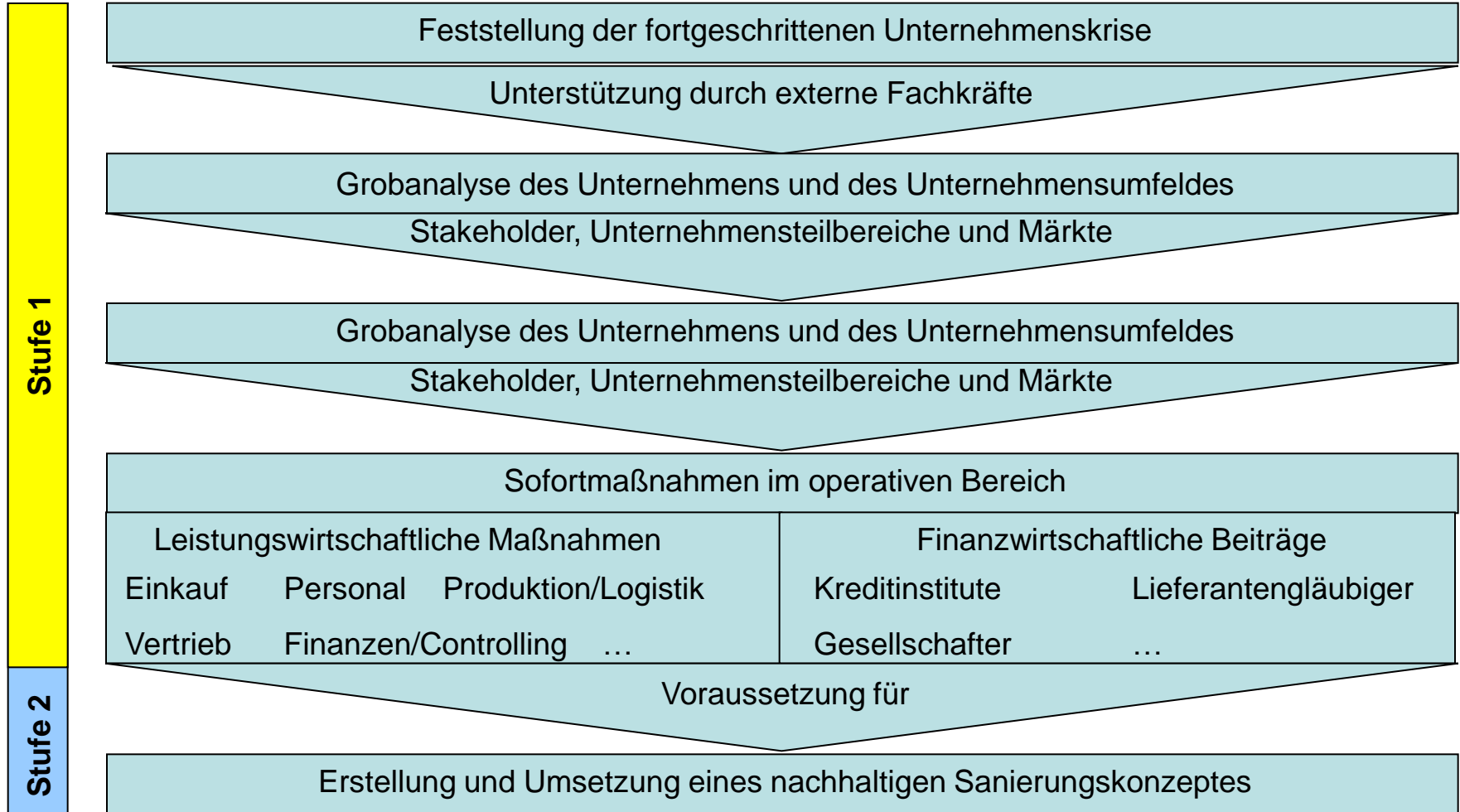
Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit (Fortbestehensprognose) und (drohende) Überschuldung sowie operative Sofortmaßnahmen zum Unternehmenserhalt

**Zweite Stufe:** Erstellen und Umsetzen eines Sanierungskonzeptes zur nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens

# Stufenkonzept II



# Inhalte und Sofortmaßnahmen



- Einkauf
  - Nachverhandlung Beschaffungskosten, Lieferbedingungen, Rabatt- und Bonussysteme
  - Erhöhung des Zahlungsziels bzw. des Lieferanten-Kreditrahmens
  - Erlass von Verzugszinsen / Stundung von Lieferantenverbindlichkeiten
  - Vereinbarung von Sonderkonditionen / Zahlungsaufschub, Akzeptanz von Wechsel
  - Weitergabe lieferantenseitiger Rationalisierungserfolge / Verzicht auf Preiserhöhungen

- Personal
  - Abbau von Überstunden durch bessere Aufteilung, Reduzierung Überstundengehälter
  - Flexibilisierung von Arbeitszeit durch Arbeitszeitmodelle bzw. Anpassung der Arbeitszeit
  - Versetzung und Umsetzung nach betrieblichem Bedarf und Mitarbeiterqualifikation
  - Festlegung des Urlaubs in Monaten mit schwacher Auslastung, ggf. unbezahlter Urlaub
  - Einstellungsstopps zur Ausnutzung der natürlichen Fluktation
  - Aufhebungsverträge; diese führen allerdings zu kurzfristiger Liquiditätsbelastung durch Abfindungszahlungen
  - Altersteilzeit hält Know how im Unternehmen, staatliche Zuschüsse sind möglich
  - Kündigung unter Beteiligung des Betriebsrates und Beachtung der rechtlichen Aspekte

- Produktion / Logistik
  - Niedriger Umlauf- Lagerbestände, Verringerung der Durchlaufzeiten, Reichweiten-Analyse
  - Abbau von Zwischenlagern, Optimierung der Produktionslosgrößen, Senken der Transportkosten
  - Just in Time Belieferung bzw. Lagerung beim Lieferanten durchsetzen
  - Instandsetzung, Wartung und Reparatur selbst durchführen bzw. verschieben
  - Für kurzfristige Leerkapazitäten Lohnarbeiten akquirieren
  - Make or buy nach kurzfristigen Liquiditätsgesichtspunkten optimieren
  - Anpassung der Kapazitäten

- Vertrieb
  - Straffung Vertriebsprozess: Kundenkontakt erhöhen und Abläufe vereinfachen
  - Sonderverkäufe hoher Vorratsbestände zur Verflüssigung von Vermögenswerten
  - Spezielle Vertriebsprogramme (Alt-, Neukundengewinnung sowie produktspezifisch)
  - Zielvereinbarungen mit Vertriebsinnen- und Außendienst, straffe Kontrolle der Zielerreichung
  - Liquiditätsorientiertes Anreizsystem (Deckungsbeitragsprovision bei Zahlungseingang)
  - Konzentration auf Projekte mit hoher und kurzfristiger Realisierungschance

- Finanzen / Controlling
  - Einzahlungen absichern und beschleunigen, Auszahlungen verschieben, Zahlungsziele verkürzen
  - Mit Nachdruck mahnen, ggf. gerichtliche Verfahren anstrengen, Factoring / Inkassobüro einsetzen
  - Ausbau Controlling
  
- Kreditinstitute
  - Weitergewährung von Kreditlinien in der Krise verhandeln
  - Zins- und Tilgungsmoratorien anstreben
  - Gewährung eines Überbrückungskredites verhandeln

- Gesellschafter
  - Kapitalerhöhung / Einzahlung auf ausstehende Einlagen
  - Gesellschafterdarlehen
  
- Lieferantengläubiger
  - Zahlungsaufschub, Moratorium mit Tilgungsplan
  - (Teil-) Erlass sowie die Umwandlung von Krediten in eine Beteiligung (debt-equity-swap)

Feststellung der fortgeschrittenen Unternehmenskrise

Vertrauensfördernde  
Kommunikation mit  
Stakeholdern

Schaffen organisatorische  
Voraussetzungen für  
Sanierung

**Erfolgsfaktoren zur  
Sicherung des  
Unternehmensbestandes**

Solide Datenbasis aus  
Grobanalyse

Externe Management-  
unterstützung

Straffe Umsetzung der  
Sofortmaßnahmen

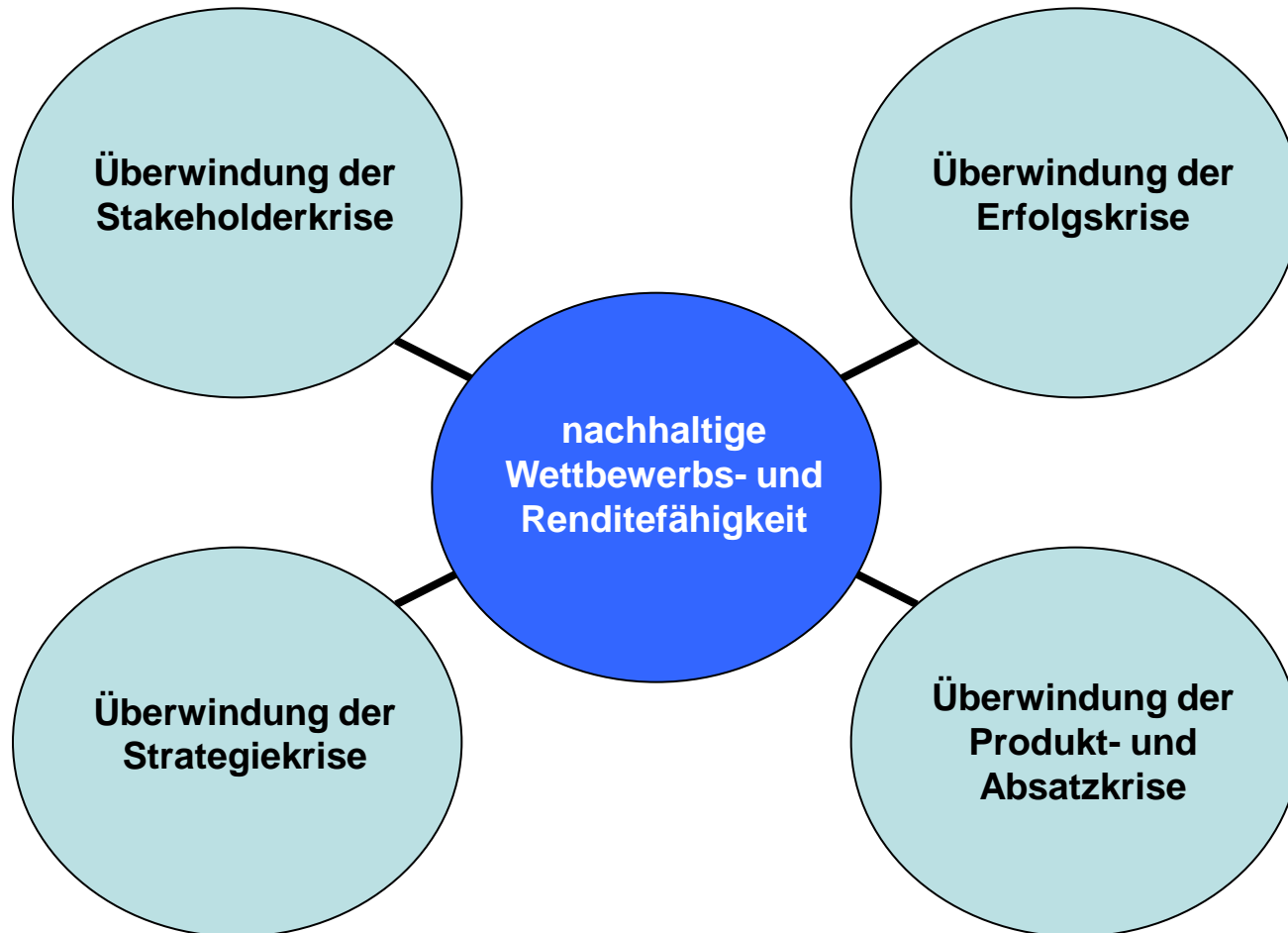
Sicherung Liquidität sowie Vermeidung/Abwenden  
Überschuldung

Erstellung und Umsetzung eines nachhaltigen Sanierungskonzeptes

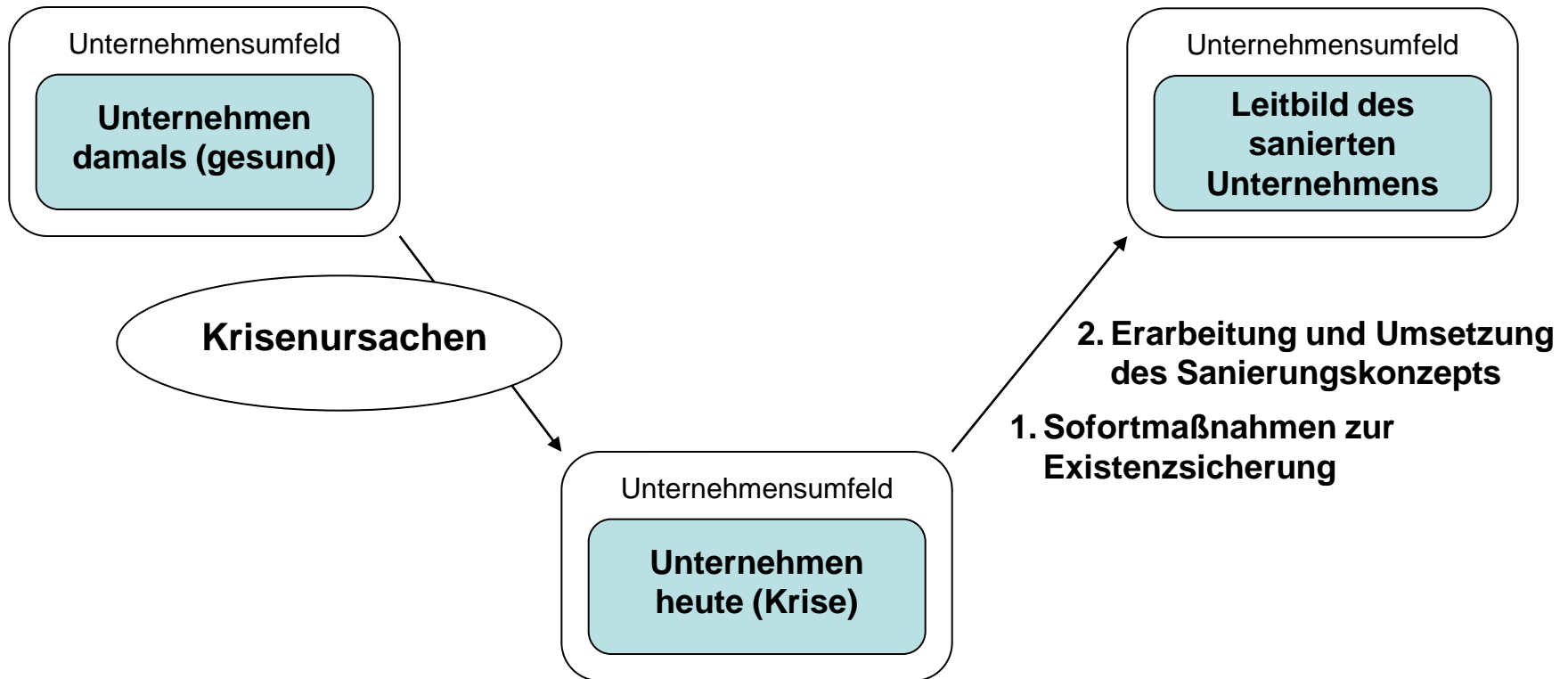
Stufe 1

Stufe 2

# Schaffen nachhaltiger Wettbewerbs- und Renditefähigkeit



# Ausrichtung am Leitbild



Ursachenanalyse	Analyse und Sofortmaßnahmen	Analyse und Mittel- / Langfristmaßnahmen
-----------------	-----------------------------	------------------------------------------

Rückschau

Planung



- **Stakeholder:** gesellschaftliche Gruppen (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Angestellte, Verbände, Medien, Kreditgeber, politische Gruppen, die staatliche Verwaltung, Ämter u. a.), die in unterschiedlicher Weise, aus unterschiedlichen Gründen und mit unterschiedlicher Macht Ansprüche an ein Unternehmen richten.
- **Stakeholderkrise:** Störung im vereinten Handeln aller Stakeholder. Beispiele sind:
  - ↳ Nachlassende Kunden- und Marktnachfrage
  - ↳ Störung im Gesellschafterumfeld
  - ↳ Wegfall von Führungskräften (Vertrieb)
  - ↳ Probleme in der Unternehmenskommunikation intern und extern

**Anlage: IDW Standard S 6 (Inhalt)  
(vollständige Fassung unter [www.idw.de](http://www.idw.de)  
oder unter [www.grc-ub.de](http://www.grc-ub.de) - Downloads)**